

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Programa de Pós-Graduação em Educação

João Paulo dos Santos

**A INFLUÊNCIA DOS GESTORES NA SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA-MG: uma
análise do clima organizacional por meio das ferramentas e técnicas do GUIA *PMBOK*®**

Diamantina-MG

2020

João Paulo dos Santos

**A INFLUÊNCIA DOS GESTORES NA SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA-MG: uma
análise do clima organizacional por meio das ferramentas e técnicas do GUIA *PMBOK*®**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Altamir Fernandes de Oliveira

Diamantina-MG

2020

Elaborado com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S237i

Santos, João Paulo dos

A influência dos gestores na satisfação dos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina-MG: uma análise do clima organizacional por meio das ferramentas e técnicas do guia PMBOK® / João Paulo dos Santos, 2020.

111 p. il.

Orientador: Altamir Fernandes de Oliveira

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Educação) - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2020.

1. Influência. 2. Gestores. 3. Satisfação no trabalho. 4. SRE Diamantina. 5. Guia PMBOK®. I. Oliveira, Altamir Fernandes de. II. Título. III. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

CDD 658.31

Ficha Catalográfica – Sistema de Bibliotecas/UFVJM
Bibliotecária: Viviane Pedrosa – CRB6/2641



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

JOÃO PAULO DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DOS GESTORES NA SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA-MG: uma análise
do clima organizacional por meio das ferramentas e técnicas do GUIA PMBOK®**

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Educação, como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Altamir Fernandes
de Oliveira

Data de aprovação 29/06/2020.

Prof. Dr. Altamir Fernandes de Oliveira - UFVJM

Profa. Dra. Cinthya Rocha Tameirão - UFVJM

Profa. Dra. Geruza de Fátima Tomé Sabino - UFVJM

Prof. Dr. João Antônio Gomes Pereira - UNIPAMPA

Prof. Dr. Eduardo Meireles - UEMG

Diamantina-MG

2020



Documento assinado eletronicamente por **Altamir Fernandes de Oliveira, Servidor**, em 30/06/2020, às 15:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cinthya Rocha Tameirão, Servidor**, em 30/06/2020, às 15:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Geruza de Fátima Tomé Sabino, Servidor**, em 30/06/2020, às 16:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **João Antônio Gomes Pereira, Usuário Externo**, em 30/06/2020, às 16:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Meireles, Usuário Externo**, em 02/07/2020, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufvjm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0118355** e o código CRC **30B162E6**.

*Este trabalho é dedicado aos Pais esperançosos que,
sem estudo e desprovidos de recursos adequados,
incentivaram seus Filhos a realizarem um sonho chamado
Mestrado, sem saberem, sequer, o significado de tal Título,
apenas por acreditarem que a Educação transforma Pessoas
e que as Pessoas transformam o Mundo.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, por não desistir de mim, por colocar pessoas especiais em meu caminho e por me fazer acreditar em um mundo melhor.

Aos meus pais, Oswaldo (*in memoriam*) e Erta, que mesmo não tendo os recursos adequados me ensinaram que o caminho para fazer o bem passa pela educação, que sempre me apoiaram em todas as etapas de minha vida. Sem vocês, eu não chegaria até aqui. Muito obrigado por tudo! Amor e gratidão eterna.

À minha Esposa Parísina e ao nosso filho *Pretinho*, sinônimos de amor, compreensão e dedicação. Obrigado por compreender e incentivar o meu sonho, que sempre foi nosso. Obrigado por permanecer ao meu lado, mesmo sem os carinhos e atenção merecida e depois de tantos momentos de lazer perdidos. Obrigado pelo presente de cada dia, pelo seu sorriso e por saber me fazer feliz. Amor que não se mede!

Aos meus irmãos, Adenildo e Ana Paula, e a toda família que sempre me apoiou. É muito bom saber que posso contar com vocês em todas os momentos. Amo vocês!

Ao meu orientador, Professor Altamir, que antes mesmo de me conhecer proporcionou a oportunidade de realizar este sonho. Um ser humano e amigo de todas as horas, de personalidade e sensibilidade incríveis, daquelas pessoas especiais que marcam nossa vida e fazem a diferença. Conte sempre com minha amizade, obrigado por tudo!

Aos membros que compuseram todas as fases de minha banca, Cinthya, Eduardo, Geruza e João Antônio, Professores inspiradores, incansáveis e determinados a contribuir com a evolução de meu futuro como pesquisador. Obrigado a todos por acreditar em minha proposta e aceitar esse desafio.

A Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-UFVJM, a todos os professores, técnicos administrativos, amigos e colegas do Programa de Pós-Graduação em Educação-PPGE. Essa é uma turma especial, de pessoas humildes e desprovidas de vaidade, onde todos se ajudaram e se dispuseram juntos a realizar o mesmo sonho. Tenho orgulho e gratidão por fazer parte dessa turma e dessa instituição.

A Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, instituição na qual eu tive o privilégio de trabalhar e aprender muito do que sei. As portas que profissionais e amigos abriram foram fundamentais para que essa pesquisa fosse concluída. De coração, obrigado a todos!

A Rafaela, a Ludy, a Gilmara, a Mônica, a Margarete, a Lara, aos amigos da *Biblioteca*, a Suely, ao Renato e ao Leonardo: vocês tiveram participação direta nesse trabalho. Gratidão a todos vocês!

Por fim, a todos os amigos e desconhecidos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado!

*“Mestre não é quem sempre ensina,
mas quem de repente aprende”.*
GUIMARÃES ROSA (1994, p. 436).

RESUMO

A SRE Diamantina fornece direcionamento aos gestores escolares e atende aos órgãos superiores, aos quais está subordinada para o bem-estar educacional. A pesquisa delimitou o estudo na atuação dos gestores responsáveis pelo ambiente interno com sua cultura e clima organizacional, bem como relações sociais de trabalho. O desafio da pesquisa foi encontrar respostas para as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores nas relações interpessoais, os fatores do ambiente interno que causam insatisfação nos servidores e como resolver o problema de clima organizacional. Para responder a esses questionamentos, definiu-se como objetivo geral identificar, por meio de uma pesquisa de opinião pública, a percepção dos servidores da SRE Diamantina no que diz respeito a influência dos gestores em sua satisfação no trabalho, utilizando, para isso, as ferramentas e técnicas do GUIA *PMBOK*® para mapear o ambiente interno. Na sequência, foi necessário mapear, por meio da pesquisa de opinião pública, o ambiente interno da SRE Diamantina adotando como critério as 10 áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos do Guia *PMBOK*®, de forma a descrever os fatores de satisfação e de insatisfação diagnosticados no mapeamento e analisados por meio da técnica estatística multivariada, bem como identificando similaridades para sugerir a implantação de um projeto de formação continuada para os gestores, também utilizando as ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK*®, nas três áreas do conhecimento identificadas como as mais deficitárias no mapeamento. A pesquisa tem natureza aplicada e caráter descritivo, método de abordagem qualitativa, para tanto utilizou como procedimento o levantamento do tipo *Survey*, e o questionário *online* foi respondido por 34 servidores. A interpretação dos dados foi realizada por meio de agrupamentos ou *Clusters* com o suporte dos softwares *Microsoft Excel*, *Past 326b* e do *Venngage*. De acordo com muitos servidores, os gestores têm dificuldades de repassar conhecimentos, ensinar e aperfeiçoar técnicas (67,64%), problemas de criatividade e iniciativa para gerar confiança na convivência diária (52,95%) e de divisão do trabalho (82,35%). Muitos servidores estão insatisfeitos com a falta de autonomia para trabalhar (55,88%). Os fatores que geram satisfação aos servidores são: gostar do que fazem, integração da equipe, autonomia, serem valorizados e ouvidos. Em contrapartida, falta de capacitação e treinamentos, de plano de carreira, de comunicação, de não serem valorizados em determinados momentos e a não participação nas decisões geram insatisfação. As três áreas do conhecimento mais deficitárias estão relacionadas à comunicação, aos recursos e à integração. Foi possível concluir que existe uma discrepância entre a percepção dos servidores da diretoria de pessoal em relação aos demais setores da SRE Diamantina e que o gerenciamento das comunicações é a maior causa de insatisfação no ambiente de trabalho da instituição.

Palavras-chave: Influência. Gestores. Satisfação no Trabalho. SRE Diamantina. GUIA *PMBOK*®.

ABSTRACT

The Regional Teaching Superintendence (RTS) in Diamantina provides guidance for school administrators and serves the higher public authorities, in order to maintain educational well-being. The research delimited the studied to school administrators' performance who were responsible for an internal environment with their culture and organizational climate, as well as social work relationships. The research challenge was to find answers to the greatest difficulties faced by administrators in interpersonal relationships, and other internal environment factors that cause public servants' dissatisfaction and how to solve the organizational climate problem. In order to answer these questions, it was defined as a general objective to identify, through a public opinion survey, the perception of Diamantina RTS' employees regarding the influence of administrators on their job satisfaction, using the PMBOK® GUIDE tools and techniques to map the internal environment. Then, it was necessary to map, through public opinion research, the internal environment of Diamantina RTS, adopting the 10 knowledge areas in project management of the PMBOK® Guide as criteria. The criteria was selected in order to describe the satisfaction and dissatisfaction factors diagnosed in the mapping. In addition, it was analyzed using the multivariate statistical technique, and similarities were identified to suggest the implementation of a continuing education project for school managers, also using the PMBOK® Guide tools and techniques, in the three knowledge areas identified as the most deficient in the mapping phase. The research has an applied nature and a descriptive character, and also a qualitative approach method. For this, a survey was used as a data collector procedure, and the online questionnaire was answered by 34 public servants. Data interpretation was performed using clusters with the support of Microsoft Excel, Past 326b and Venngage softwares. According to many public employees, administrators have difficulties in passing on knowledge, teaching and improving techniques (67.64%), creativity and initiative problems in order to create confidence in daily living (52.95%) and division of labor (82,35%). Many of them are dissatisfied with the lack of work autonomy (55.88%). The factors that generate satisfaction to the employees are: like what they do, team integration, autonomy, being valued and listened to. On the other hand, the lack of improvement, training, career plans and communication but also not being valued at certain times and not being part of the decision makers generate dissatisfaction. The three most deficient knowledge areas are related to communication, resources and integration. It was possible to conclude that there is a perception discrepancy between the public servants of the personal board in relation to the other sectors of Diamantina RTS. Furthermore, communication management is the biggest cause of work dissatisfaction in the institution environment.

Keywords: Influence. Administrators. Job Satisfaction. Diamantina RTS. PMBOK® GUIDE.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina – MG	31
Figura 2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg	37
Figura 3 – Modelo de Justiça Organizacional	39
Figura 4 – Estrutura geral do Guia <i>PMBOK®</i>	44
Figura 5 – Visão geral do Gerenciamento da Integração do Projeto	45
Figura 6 – Visão geral do Gerenciamento do Escopo do Projeto	46
Figura 7 – Visão geral do Gerenciamento do Cronograma do Projeto	47
Figura 8 – Visão geral do Gerenciamento dos Custos do Projeto	48
Figura 9 – Visão geral do Gerenciamento da Qualidade do Projeto	49
Figura 10 – Visão geral do Gerenciamento dos Recursos do Projeto	50
Figura 11 – Visão geral do Gerenciamento das Comunicações do Projeto	51
Figura 12 – Visão geral do Gerenciamento dos Riscos do Projeto	52
Figura 13 – Visão geral do Gerenciamento das Aquisições do Projeto	53
Figura 14 – Visão geral do gerenciamento das partes interessadas do projeto	54
Figura 15 – Formulário para reuniões periódicas na SRE Diamantina	89
Figura 16 – Plano Mensal de Monitoramento das Comunicações da SRE Diamantina . .	90
Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores da SRE Diamantina	65
Gráfico 2 – Cor/Raça *IBGE dos Servidores da SRE Diamantina	66
Gráfico 3 – Nível de Escolaridade dos Servidores da SRE Diamantina	66
Gráfico 4 – Tempo de trabalho dos servidores da SRE Diamantina.	67
Gráfico 5 – Os gestores da SRE Diamantina se comunicam com os servidores de forma eficaz, sabendo dar e receber feedback?	68
Gráfico 6 – Os gestores da SRE Diamantina têm capacidade de negociação, demonstrando atitudes flexíveis em situações adversas?	68
Gráfico 7 – Você entende que a divisão do trabalho na Equipe é justa e ninguém trabalha mais que o outro?	69
Gráfico 8 – Você toma iniciativa, faz sugestões de melhoria e discute suas metas e seu desempenho com seu Gestor?	69
Gráfico 9 – Os gestores da SRE Diamantina sabem aplicar e repassar os conhecimentos aos servidores, ensinando e aperfeiçoando técnicas?	70
Gráfico 10 – Os Gestores da SRE Diamantina, quando necessário, chamam a atenção dos Servidores com calma e neutralidade, em local apropriado?	70

Gráfico 11 – Os gestores da SRE Diamantina têm um bom relacionamento interpessoal com a equipe e sabem dimensionar a importância do ambiente de trabalho em situações de conflito?	70
Gráfico 12 – Os gestores da SRE Diamantina têm criatividade, iniciativa e geram credibilidade e confiança na convivência diária?	71
Gráfico 13 – Os gestores da SRE Diamantina buscam a excelência, sustentados em valores éticos e morais, tendo uma prática profissional coerente com os discursos e comportamentos?	71
Gráfico 14 – Os Gestores da SRE Diamantina estão capacitados e têm formação adequada para desempenhar suas funções?	72
Gráfico 15 – Você se sente respeitado e reconhecido profissionalmente pelos gestores da SRE Diamantina no que diz respeito às suas qualidades, competências e problemas pessoais?	72
Gráfico 16 – Você está satisfeito com o estilo de Gestão dos seus Superiores?	73
Gráfico 17 – Em que nível você se sente orientado por seu Gestor no trabalho?	73
Gráfico 18 – Você tem autonomia para tomar decisões relacionadas as suas próprias tarefas?	74
Gráfico 19 – Os 5 (cinco) principais fatores que mais geram satisfação.	74
Gráfico 20 – Os 5 (cinco) principais fatores, que na sua falta, geram insatisfação.	75
Gráfico 21 – Áreas do Conhecimento a ser desenvolvidas pelos Gestores da SRE Diamantina	76
Gráfico 22 – Matriz de Presença e Ausência dos Servidores em relação as Áreas do Conhecimento	76
Gráfico 23 – Diagrama de Correspondência Canônica: os servidores e as áreas do conhecimento	77
Gráfico 24 – Dendrograma de análise das Áreas do Conhecimento e a percepção dos Servidores	79
Gráfico 25 – Diagrama de Correspondência Canônica comparativo entre a SRE Diamantina e a Diretoria de Pessoal-DIPE	80
Gráfico 26 – Áreas de Conhecimento em que os gestores da SRE Diamantina devem se especializar e atuar mais na percepção dos servidores da SRE Diamantina e da Diretoria de Pessoal-DIPE.	81
Gráfico 27 – Percepção dos servidores da SRE Diamantina e da Diretoria de Pessoal-DIPE a respeito das áreas de conhecimento que os gestores devem atuar mais.	82
Gráfico 28 – Fatores de satisfação por geração.	84
Gráfico 29 – Fatores de insatisfação por geração.	85
Gráfico 30 – Áreas de conhecimento por geração.	86

Mapa 2 – Mapa da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina – MG	28
Mapa 3 – Mapa da Divisão Regional da Educação em Minas Gerais	29
Mapa 4 – Mapa da divisão das Superintendência Regionais de Ensino de Minas Gerais por porte	30
 Quadro 1 – Polos Regionais e suas respectivas Superintendências Regionais de Ensino	31
Quadro 2 – Quadro comparativo das características das gerações	41
Quadro 3 – Quadro comparativo da percepção das gerações em relação aos gestores da SRE Diamantina	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANSs - Acordos de Nível de Serviço

EAP - Estrutura Analítica do Projeto

IE - Inteligência Emocional MOAs - Memorandos de Entendimento

PAST - Paleontological Statistics Software

PMI - *Project Management Institute*

SEE-MG - Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

SRE Diamantina - Superintendência Regional de Ensino de Diamantina

SREs-MG - Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais

UF - Unidade da Federação

UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação

UPGMA - Unweighted Pair Group Method using Arithmetic averages

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
2	CARACTERÍSTICAS DA SRE DIAMANTINA	27
2.1	História da SRE Diamantina	27
2.2	Estrutura Organizacional das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais	29
2.3	Estrutura Organizacional da SRE Diamantina	31
3	A SATISFAÇÃO NO TRABALHO, O CLIMA ORGANIZACIONAL E AS FERRAMENTAS E TÉCNICAS DO GUIA <i>PMBOK</i>®	35
3.1	O ambiente interno e a satisfação no trabalho	35
3.2	O perfil das gerações	40
3.3	As ferramentas e técnicas do Guia <i>PMBOK</i>®	42
3.3.1	<i>Gerenciamento da Integração do Projeto</i>	<i>44</i>
3.3.2	<i>Gerenciamento do Escopo do Projeto</i>	<i>46</i>
3.3.3	<i>Gerenciamento do Cronograma do Projeto</i>	<i>47</i>
3.3.4	<i>Gerenciamento dos Custos do Projeto</i>	<i>48</i>
3.3.5	<i>Gerenciamento da Qualidade do Projeto</i>	<i>49</i>
3.3.6	<i>Gerenciamento dos Recursos do Projeto</i>	<i>50</i>
3.3.7	<i>Gerenciamento das Comunicações do Projeto</i>	<i>51</i>
3.3.8	<i>Gerenciamento dos Riscos do Projeto</i>	<i>52</i>
3.3.9	<i>Gerenciamento das Aquisições do Projeto</i>	<i>53</i>
3.3.10	<i>Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto</i>	<i>54</i>
4	METODOLOGIA	57
4.1	Tipo de Pesquisa	57
4.2	População e Amostra	58
4.3	Instrumentos e Procedimentos da Coleta de Dados	60
4.4	Análise e Interpretação dos Dados	62
4.5	Cuidados Éticos	63
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	65
5.1	Perfil dos servidores	65
5.2	Percepções divergentes entre os servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE e demais setores da SRE Diamantina	67

5.3	Algumas análises da percepção dos servidores da SRE Diamantina em relação as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos do Guia <i>PMBOK®</i>	75
5.4	Como as gerações percebem a influência dos gestores em sua satisfação .	83
6	RECOMENDAÇÕES	87
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICE A – DADOS TABULADOS DA PESQUISA	100
	ANEXO A – PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA	102
	ANEXO B – TERMO DE COPARTICIPAÇÃO DA SRE DIAMANTINA	111

1 INTRODUÇÃO

As razões que interferem na satisfação das pessoas no ambiente de trabalho é tema de inquietação de renomados teóricos, como Robbins (2002) e Spector (2005), e tornou-se também fonte de investigação desta pesquisa, que utilizou as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos do Guia *PMBOK*®, por meio de seus grupos de processos para estudar os fatores de influência dos gestores na satisfação dos servidores da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina (SRE Diamantina).

É importante ressaltar que existe uma série de fatores internos e externos que interferem no clima organizacional e que estão interligados. A Crise econômica causada pela Pandemia (o novo agente do coronavírus foi descoberto em 31/12/19, após casos registrados na China e provoca a doença chamada de COVID-19)¹ aprofunda rombo na conta dos Estados (O TEMPO, 2020), exemplo de fator econômico e governamental, variável externa que pode influenciar no clima organizacional e até mesmo amplificar os conflitos internos, a depender da habilidade dos gestores. Algumas dessas situações impossibilitam os gestores de solucionar os problemas no curto prazo, principalmente as que envolvem as decisões de governo.

O Estado de Minas Gerais administra atualmente uma calamidade financeira sem precedentes, atrasa salários (GUIMARÃES, 2019), suspende concursos (MENEZES, 2019) e acaba reduzindo seu quadro de servidores em decorrência de aposentadorias e da falta de reposição por meio de concursos públicos, limitados pela lei de responsabilidade fiscal².

Essa situação tem sobrecarregado as Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais (SREs-MG), onde o quadro de servidores para atender as demandas vem se deteriorando com o passar do tempo. Tudo isso desafia as instituições a encontrar formas de minimizar o impacto do excesso de trabalho e principalmente manter os servidores satisfeitos, uma vez que os gestores convivem com variáveis como a saída de servidores para outras instituições com carreiras mais atrativas, salários atrasados (CONTEUDO, 2020), a falta de conhecimento técnico, bem como a falta de formação na área.

Difini (2002) alerta que aspectos próprios do serviço público podem influenciar na satisfação das pessoas, como a falta de especialistas na área, a alta rotatividade, a falta de uma política de retenção de pessoal e cortes orçamentários. Além disso, conforme o autor, ocorrem também atrasos no recebimento de recursos, a utilização de critérios políticos na escolha de dirigentes e a permanência dos servidores desempenhando a mesma função por muitos anos.

Destaca-se que a pesquisa buscou delimitar o estudo na atuação dos gestores responsáveis pelo clima organizacional, que abarcam fatores importantes na satisfação ou mesmo

¹ ASCOM-SE/UNA-SUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. 2020. Mudança de classificação obriga países a tomarem atitudes preventivas. Disponível em: <<https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>>. Acesso em: 15 jun. 2020.

² Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000: estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

insatisfação dos subordinados. Nesse sentido, o desafio da pesquisa é responder quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores nas relações interpessoais, quais são os fatores do ambiente interno que causam insatisfação nos servidores e como resolver o problema de clima organizacional.

Coda (2016, p. 75) entende que “a essência do mapeamento da satisfação no trabalho é a identificação das percepções dos colaboradores sobre o ambiente interno da organização, como um dos possíveis pontos de partida para a mudança e o desenvolvimento organizacional”. Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é realizar uma pesquisa de opinião pública sobre a percepção dos servidores da SRE Diamantina no que diz respeito a influência dos gestores em sua satisfação no trabalho, utilizando as ferramentas e técnicas do GUIA *PMBOK*® para mapear o ambiente interno.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se mapear, por meio da pesquisa de opinião pública, o ambiente interno da SRE Diamantina adotando como critério as 10 áreas do conhecimento³ em gerenciamento de projetos do Guia *PMBOK*®. Para tanto procurou descrever os fatores de satisfação e de insatisfação diagnosticados no mapeamento e analisados por meio da técnica estatística multivariada, identificando similaridades e sugerindo a implantação de um plano de formação continuada para os gestores, por meio das ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK*®, nas três áreas do conhecimento identificadas como as mais deficitárias no mapeamento, com oferta de treinamentos, palestras e cursos.

As SREs-MG são responsáveis pelos processos organizacionais, estratégicos, pelas avaliações e gestão das escolas estaduais de educação básica, relacionando a comunidade escolar com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG). Somente a SRE Diamantina atende 25 municípios que contam com um total de 499 escolas: 120 estaduais, 343 municipais e 36 privadas, abrangência que justifica o estudo dos fatores internos, mais precisamente a influência dos gestores na satisfação dos servidores que são responsáveis por atender uma demanda tão expressiva.

Esses gestores administram equipes com atribuições de administração orçamentária, financeira, de infraestrutura, projetos pedagógicos, de pessoal e de tecnologia da informação, em que seguir a legislação e instruções repassadas pela SEE-MG não é suficiente para o processo de formação dos mesmos. O sucesso da administração das instituições educacionais do Estado de Minas Gerais, inclusive na SRE Diamantina, passa pela gestão da equipe de trabalho.

Os estudos teóricos sobre o clima organizacional, bem como os fatores de satisfação e insatisfação com relação a perspectiva das gerações associados as ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos, à luz do Guia *PMBOK*®, tornam-se importantes referenciais na apresentação de um produto que possa alterar o contexto organizacional da SRE Diamantina, o seu ambiente e também a formação dos seus gestores. Esses guias de conhecimento em gerenciamento de projetos permitem estabelecer um padrão de trabalho, identificar as falhas de

³ As áreas de conhecimento abrangidas pelo Guia *PMBOK*® são: gerenciamento da integração, do escopo, do cronograma, dos custos, da qualidade, dos recursos, das comunicações, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas do projeto.

gestão, instituir metas de formação continuada, alavancar a satisfação dos servidores e reduzir os conflitos institucionais.

O interesse do pesquisador por essa temática decorre de sua formação acadêmica e experiência profissional. O pesquisador é administrador, gestor empresarial, especialista em planejamento e gestão estratégica, especialista em gestão pública municipal, técnico em serviços públicos e possui experiência na área de gestão de pessoas. Não obstante a essas informações, a diferença cultural de sua origem no Vale do Itajaí em Santa Catarina com o Vale do Jequitinhonha em Minas Gerais, o inspira para buscar respostas aos problemas enfrentados no serviço público estadual, tanto na formação dos gestores quanto na satisfação dos servidores. Essas respostas podem instigar novos estudos para a gestão de outras instituições educacionais do Estado de Minas Gerais, permitindo inclusive, comparações estatísticas entre as SREs-MG que utilizarem a mesma metodologia de gestão.

O público alvo da pesquisa foram todos os servidores da SRE Diamantina, exceto os ocupantes das funções de gestão, o que significa dizer que a amostragem foi realizada entre servidores de cargos técnicos e operacionais, em todos os níveis de formação acadêmica. A pesquisa de opinião pública ficou disponível no período de 22 de novembro de 2018 à 22 de dezembro de 2018 para os 150 servidores, dos quais 34 responderam ao questionário *online*.

A pesquisa possui natureza aplicada com tema específico e ordem prática e para atender aos objetivos propostos tem caráter descritivo, levantando fatos e fenômenos. O método utilizado é a pesquisa qualitativa baseado na complexidade da instituição, abordando suas características e ritos legais. Quanto aos procedimentos utilizou-se a revisão bibliográfica e um levantamento ou *survey*, isso porque foi aplicada uma pesquisa de opinião pública, procedimento característico dos levantamentos. Tal pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas para melhor entendimento do problema e objetivos estabelecidos, a saber:

- I) levantamento das referências bibliográficas quanto as teorias sobre clima organizacional, satisfação no trabalho e as ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®*;
- II) aplicação de questionário *online* do tipo pesquisa de opinião pública para identificar, por meio das ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®*, a visão dos servidores no que diz respeito a influência dos gestores da SRE Diamantina em sua satisfação no trabalho;
- III) interpretação dos dados da pesquisa por meio da produção de gráficos, infográficos, diagramas e dendrogramas, utilizando a análise de agrupamentos ou *Clusters*, técnica multivariada de classificação que agrupa similaridades e dissimilaridades, comparando as opiniões por diretoria e por geração;
- IV) discussões, recomendações e considerações finais, além da revisão e finalização dos Capítulos de acordo com as alterações implementadas ao longo do trabalho.

O capítulo 2 visa identificar as características da SRE Diamantina no que diz respeito ao seu ato legal de criação, sua trajetória histórica, sua subordinação a Secretaria de Estado de Educação (SEE-MG), a estrutura organizacional das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais - SREs-MG e a estrutura organizacional da própria SRE Diamantina. Já o capítulo

3 trata dos fundamentos teóricos relacionados a satisfação no trabalho, ao clima organizacional, ao estudo das gerações e as ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK*®.

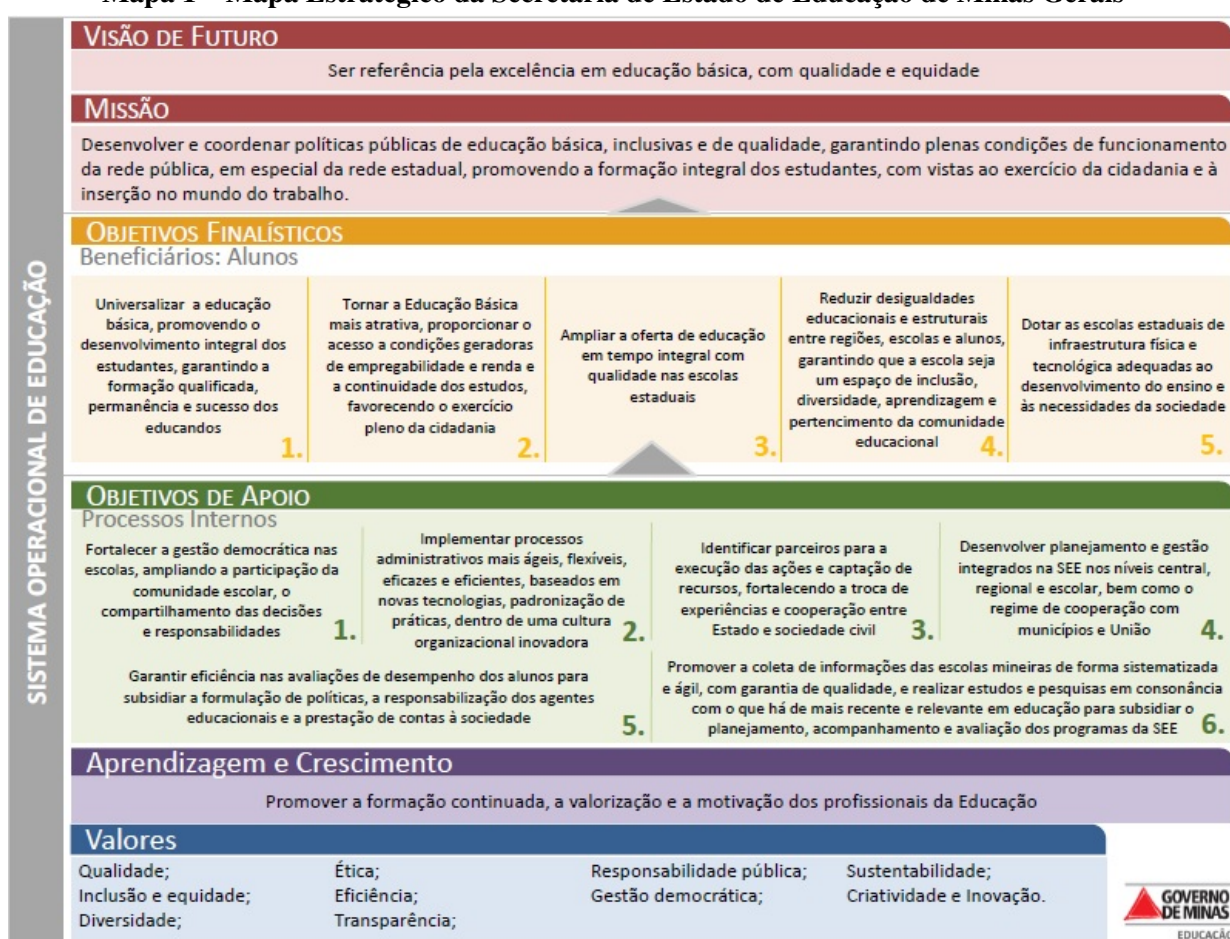
O percurso metodológico e suas etapas são discutidos no capítulo 4. Na sequência, no capítulo 5, são apresentados os resultados e as discussões, enquanto o capítulo 6 apresenta algumas recomendações para a SRE Diamantina e o capítulo 7 finaliza o trabalho com as considerações finais.

2 CARACTERÍSTICAS DA SRE DIAMANTINA

O sistema educacional funciona de maneira integrada, princípio fundamental mantido pela SEE-MG que busca ligar as pessoas por meio de suas SREs-MG ao Estado de Minas Gerais, grande responsável constitucional pela evolução da educação de acordo com as realidades locais.

O mapa estratégico abaixo, disponível no portal da SRE Diamantina, estabelece a missão, a visão e os valores da SEE-MG pactuados com todas as SREs-MG, definindo objetivos finalísticos e de apoio, bem como a necessidade de aprendizagem e crescimento.

Mapa 1 – Mapa Estratégico da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais



Fonte: SRE Diamantina, 2020.

2.1 História da SRE Diamantina

A cidade de Diamantina com quase três séculos de história surgiu com o povoado do Arraial do Tijucu e até a sua emancipação como município contou com uma rica cultura histórica e artística envolta a uma arquitetura barroca, diversos monumentos coloniais e uma linda

paisagem natural. Tamanha riqueza lhe garantiu no ano de 1999 o título de Patrimônio Cultural da Humanidade, certificado pela Organização das Nações Unidas para a Educação-UNESCO.

A história da SRE Diamantina relaciona-se à transformação histórica do município, bem como os principais fatos ligados ao aperfeiçoamento e melhorias dos serviços educacionais que estão relacionados a um panorama do desenvolvimento histórico na macrorregião abrangida por essa regional. Vale mencionar que desde a sua criação, há mais de 50 anos, a SRE Diamantina busca melhorar a qualidade do aprendizado na localidade abrangida por essa regional. Sendo assim, a mesma envolve as regiões do Médio Rio das Velhas, Médio Espinhaço, e Alto Jequitinhonha, conforme demonstração no mapa abaixo:

Mapa 2 – Mapa da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina – MG



Fonte: SRE Diamantina, 2019.

⁴ Nota: registro fotográfico do painel da SRE Diamantina realizado pelo servidor Renato José da Silva e adaptado especialmente para este trabalho.

A SRE Diamantina é uma autarquia estadual subordinada à SEE-MG, criada em 19 de maio de 1969 pela Lei nº 5.185/1969, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais e instalada em junho de 1970 (SRE DIAMANTINA, 2020). Nesse contexto, a SRE Diamantina (2020) tem por finalidade exercer, a nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de

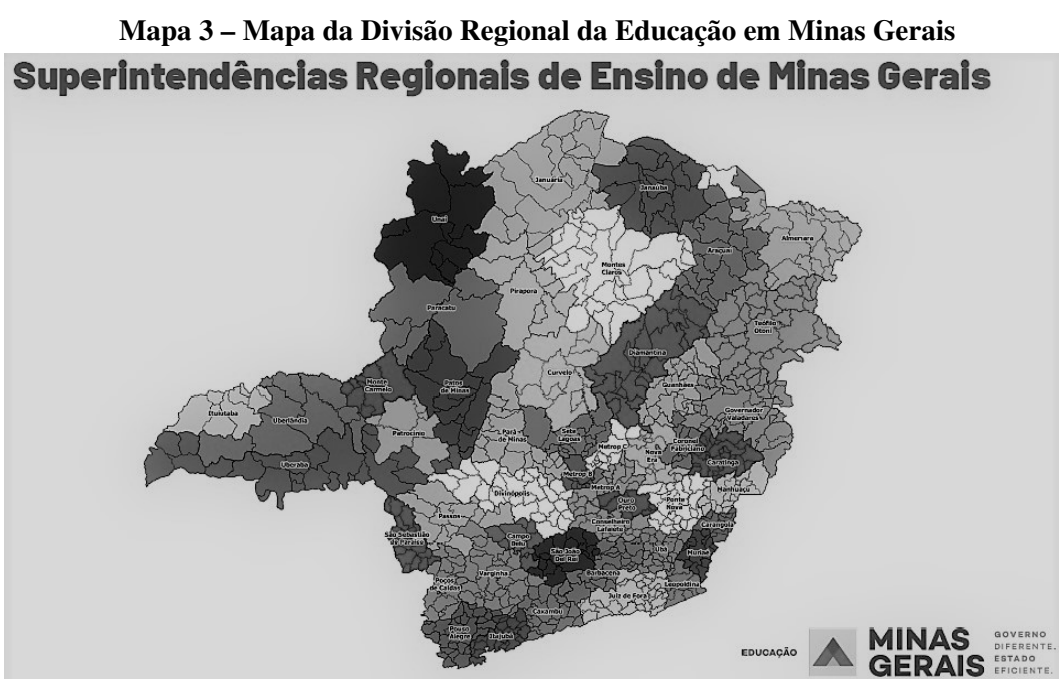
orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e dos municípios, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais.

Em todas as organizações, inclusive na SRE Diamantina, os gestores precisam interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação por meio de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de atingir tais objetivos. O gestor funciona como uma engrenagem propulsora capaz de estimular os indivíduos a trabalhar com o propósito de atingir objetivos coletivos.

A SRE Diamantina consolida ações na busca da gestão do conhecimento, por meio de prestação de serviços de apoio a comunidade escolar, por meio dos seus setores que desenvolvem constantes capacitações aos gestores para o bom funcionamento das escolas, disponibilizando assim suporte especializado a estas instituições. E ainda, essa SRE fornece direcionamento aos gestores escolares atendendo aos órgãos superiores, que atuam dentro da SEE-MG, aos quais está subordinada, atuando com responsabilidade para o bem-estar educacional, com o intuito de preservar as raízes culturais dos municípios de sua jurisdição.

2.2 Estrutura Organizacional das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais

A SEE - MG é responsável por todos os estabelecimentos de ensino fundamental e médio no Estado de Minas Gerais, sejam eles municipais, estaduais ou particulares. É possível visualizar no mapa abaixo que a SEE-MG distribuiu suas 47 SREs-MG por todas as 12 mesorregiões e todas as 66 microrregiões do Estado de Minas Gerais para melhor atender aos 853 municípios pertencentes a esta Unidade da Federação-UF:



Fonte: Minas Gerais (2019).

De acordo com o Decreto nº 47.686, publicado no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (2019, p. 1) a estrutura orgânica das SREs-MG é assim definida:

Art. 9º – A Secretaria de Estado de Educação–SEE tem a seguinte estrutura orgânica:

XI – Subsecretaria de Articulação Educacional:

c) quarenta e sete Superintendências Regionais de Ensino:

1 – Porte 1:

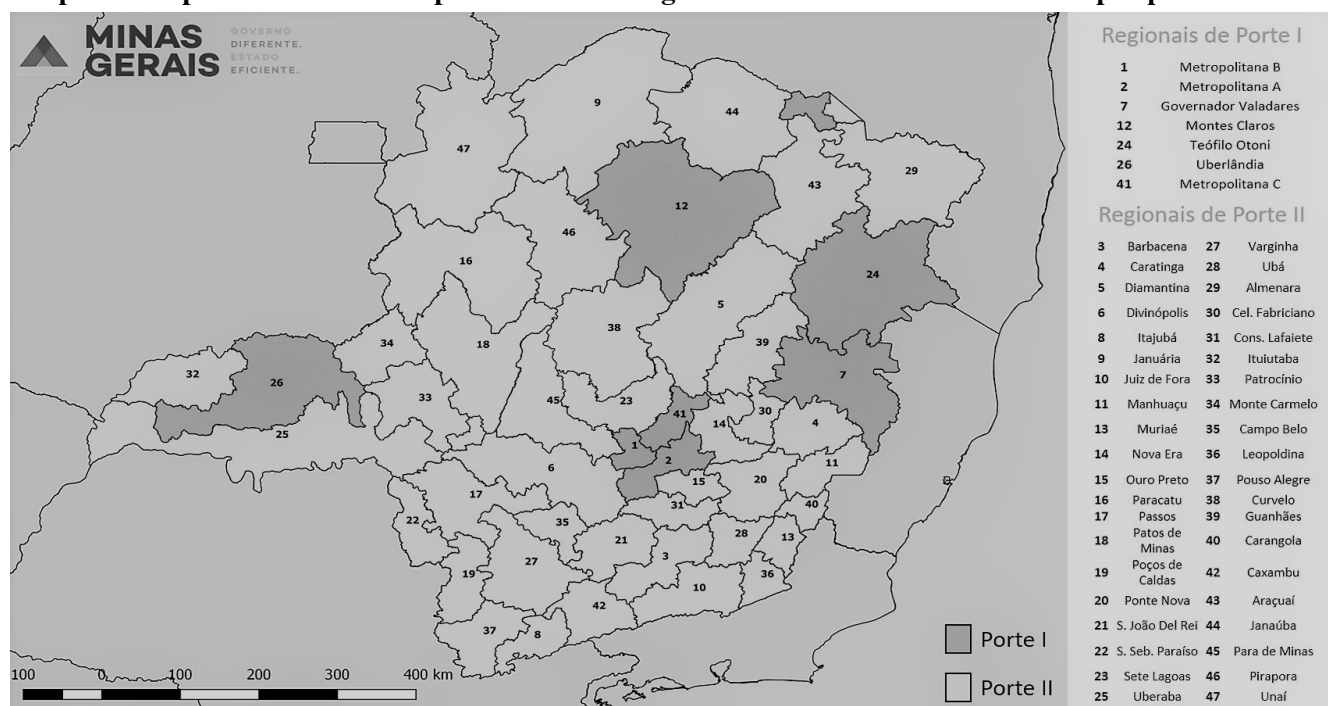
- 1.1 – Diretoria Administrativa e Financeira;
- 1.2 – Diretoria Educacional – Área A;
- 1.3 – Diretoria Educacional – Área B;
- 1.4 – Diretoria de Pessoal;

2 – Porte 2:

- 1.1 – Diretoria Administrativa e Financeira;
- 1.2 – Diretoria Educacional;
- 1.3 – Diretoria de Pessoal;

O mapa com a divisão das SREs-MG por porte, apresenta a SRE Diamantina como tendo uma estrutura orgânica de porte 2, como se apresenta abaixo:

Mapa 4 – Mapa da divisão das Superintendência Regionais de Ensino de Minas Gerais por porte



Fonte: Minas Gerais (2020).

Ainda nesse sentido, a SEE-MG classifica as SREs-MG em Polos Regionais, conforme divisão do quadro a seguir:

Quadro 1 – Polos Regionais e suas respectivas Superintendências Regionais de Ensino

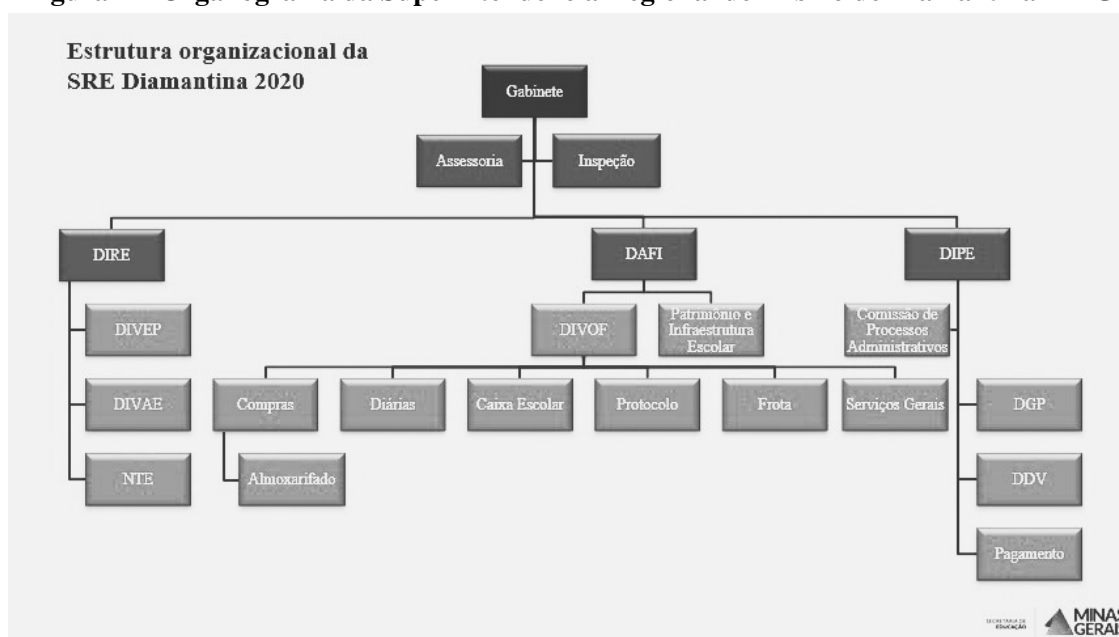
Polos Regionais	Superintendências
Polo Regional Centro	SRE Metropolitanas – A, B, C, SRE Conselheiro Lafaiete, SRE Pará de Minas, SRE Ouro Preto, SRE Sete Lagoas e SRE Divinópolis
Polo Regional Sul	SRE Campo Belo, SRE Caxambu, SRE Itajubá, SRE Passos, SRE Varginha, SRE Pouso Alegre, SRE São Sebastião do Paraíso e SRE Poços de Caldas
Polo Regional Mata	SRE Barbacena, SRE Carangola, SRE Juiz de Fora, SRE Ubá, SRE Muriaé, SRE Ponte Nova, SRE São João Del Rei e SRE Leopoldina
Polo Regional Triângulo	SRE Ituiutaba, SRE Monte Carmelo, SRE Paracatu, SRE Unaí, SRE Patrocínio, SRE Uberaba, SRE Uberlândia e SRE Patos de Minas
Polo Regional Norte	SRE Curvelo, SRE Diamantina, SRE Pirapora, SRE Januária, SRE Montes Claros e SRE Janaúba
Polo Regional Aço	SRE Almenara, SRE Araçuaí, SRE Caratinga, SRE Coronel Fabriciano, SRE Governador Valadares, SRE Teófilo Otoni, SRE Manhuaçu, SRE Nova Era e SRE Guanhães

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020.

2.3 Estrutura Organizacional da SRE Diamantina

A estrutura da SRE Diamantina é composta pelo gabinete do superintendente, pela diretoria educacional, pela diretoria de pessoal e pela diretoria administrativa e financeira, responsáveis por conduzir as demandas pautadas na gestão escolar, tanto interna quanto externa. O organograma da SRE Diamantina é estruturado conforme a figura abaixo:

Figura 1 – Organograma da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina – MG



Fonte: Portal da SRE Diamantina, 2020

Como pode ser verificado na figura 1, a SRE Diamantina tem sua estrutura organizacional definida no organograma, tendo em sua linha de comando o gabinete do superintendente. Na tecnoestrutura, função de *Staff*, está a assessoria, responsável por subsidiar tecnicamente o superintendente e a inspeção escolar, elo entre a SRE Diamantina e as escolas estaduais.

Segundo Mendonça (2012, p. 27), na tecnoestrutura, como podemos perceber, são encontrados os analistas e o seu *staff* de apoio, que prestam serviços para a organização, atuando tecnicamente e como suporte no desempenho de tarefas de responsabilidade de outros profissionais. Respondem também ao superintendente a diretoria educacional, a diretoria administrativa e financeira e a diretoria de pessoal.

Essas diretorias possuem relação estreita com o gabinete do superintendente, repassando as demandas da SEE-MG para os níveis inferiores da hierarquia. Encontram-se logo abaixo dessa hierarquia as supervisões e coordenações de setores, subordinadas às diretorias e atuando no formato de divisão, conforme Mendonça (2012, p. 20):

A chamada interdependência de fundo comum tende a agregar pouco valor à orientação por processos, pois, como podemos observar, ainda que teoricamente, está impregnada por uma linha construtiva com característica de verticalização que, pela própria essência, não favorece a obtenção e posterior ampliação de visibilidade sobre a dinâmica da organização como um todo (MENDONÇA, 2012, p. 20).

A estrutura indica que as decisões são tomadas de cima pra baixo, de maneira tradicional, no modelo de gestão do tipo *Top Down*. Para Mendonça (2012, p. 21), esse tipo de estrutura “é marcado por uma espessa noção de rigidez administrativa, que pelas próprias características pode gerar certo grau de inflexibilidade”.

Concorrem para alimentar a chamada interdependência de fundo comum estruturas organizacionais que podem ser classificadas como mais ortodoxas e representadas por formas tradicionais de estruturação, dentre as quais se destacam: o modelo linear; o modelo de linha e assessoria; o modelo funcional; e por fim, o modelo denominado colegiado, ou comissional (MENDONÇA, 2012, p. 21).

No que se refere às questões de dependência, os setores abaixo das diretorias têm certa autonomia dentro dos processos internos, considerados setores de nível tático, porém, as decisões estratégicas dependem de aprovação dos diretores e do superintendente. Sobre esse assunto, Menezes & Tannus (2014, p. 7) escrevem:

É assumido que os membros das equipes podem administrar as tarefas de maneira a promover maior associação ou dependência. Admite-se, desta forma que, embora o desenho das tarefas traga embutido determinado grau de dependência, os membros das equipes podem maximizá-la ou minimizá-la de acordo com as suas necessidades e preferências (MENEZES; TANNUS, 2014, p. 7).

A estrutura orgânica definida pelo Estado de Minas Gerais segue um formalismo rígido, tanto pela SEE-MG quanto pelas SREs-MG, exigindo dessa maneira que as demandas

repassadas para a SRE Diamantina sigam o rito hierárquico. Sobre hierarquia, Mendonça (2012, p. 21) advoga que:

A adoção de modelos com tais características pode conduzir organizações públicas a experimentarem, em virtude de suas especificidades, dificuldades no tratamento dos fluxos de informação que, em síntese, representam a matéria-prima básica que será consumida na execução do processo decisório e, dessa forma, estariam também se distanciando das chamadas boas práticas de gestão, pela adoção de uma postura organizacional que privilegia decisões unilaterais, evidenciadas de cima para baixo e, portanto, distanciadas do grau de horizontalização inerente a modelos tidos como mais flexíveis (MENDONÇA, 2012, p. 21).

Apesar de adotar uma interdependência de fundo comum (visão tradicional), a SRE Diamantina adota uma postura democrática, tentando, dentro do possível, trazer algumas decisões para os níveis mais baixos da hierarquia. E ainda, compartilha as decisões monocráticas quando não há impedimentos legais.

O capítulo 3 apresenta os pressupostos teóricos em relação a satisfação no trabalho e ao perfil das gerações, principalmente aquelas em que os respondentes da pesquisa de opinião pública se enquadram (*Baby Boomer*, X e Y). Nesse sentido, busca explorar os conceitos, ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos, principalmente a compreensão do Guia *PMBOK®*.

3 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO, O CLIMA ORGANIZACIONAL E AS FERRAMENTAS E TÉCNICAS DO GUIA *PMBOK*®

Para contemplar os objetivos definidos e solucionar o problema da pesquisa, esse capítulo busca estudar os pressupostos teóricos que dizem respeito aos conceitos de clima organizacional, satisfação no trabalho, as características das gerações e as ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK*®. Esse Guia é um manual de boas práticas de gerenciamento de projetos que foi utilizado aqui para investigar a percepção dos servidores da SRE Diamantina no que diz respeito a influência dos gestores em sua satisfação no trabalho.

3.1 O ambiente interno e a satisfação no trabalho

O ambiente interno da organização é o local onde, para a maioria dos servidores, se vivencia a maior parte do tempo, e por essa razão, é importante que seja um espaço agradável e harmonioso. As pessoas têm idades diferentes e formam grupos de gerações que precisam conviver no mesmo espaço, em meio a diferentes crenças, vontades e valores.

A multiplicidade de características das pessoas que passam pela organização é capaz de formar um ambiente cultural aceito de maneira institucional pelos envolvidos. De acordo com Dias (2003, p.57), “a cultura de uma organização não existe quando essa começa, pois vai se formando gradualmente através de um processo contínuo que, na realidade nunca termina”. Portanto, a cultura de uma organização não é estática, sofre influências do meio e dos colaboradores, assim como também influencia o comportamento desses colaboradores.

Para Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 501), a cultura organizacional é composta por “...um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que as diferencia das demais...”. Nessa perspectiva, Schein (1982, p. 93) explica que estes valores são ensinados aos novos membros da organização:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1982, p.93).

Existe diferença entre cultura e clima organizacional, apesar de se complementarem, o clima se refere a um estado emocional momentâneo relacionado com a satisfação no trabalho, enquanto a cultura é desenvolvida ao longo do tempo, envolvendo não só a instituição, mas conceitos éticos trazidos pelos servidores que a compõem. Sobre esse assunto Barros & Melo (2016, p. 4) garantem que:

O clima pode ser caracterizado como fenômeno temporal, referindo-se ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização em um dado momento, enquanto a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do

tempo. Além disso, o clima e a cultura são fenômenos intangíveis, pode-se inferir através dos conceitos de alguns autores que o clima e a cultura se complementam (BARROS; MELO, 2016, p.4).

É por meio do clima organizacional que se mede o comportamento e a satisfação de um grupo de pessoas ou das gerações envolvidas em um determinado momento. Fleury & Sampaio (2002, p. 291) destacam a percepção das pessoas sobre o clima nas organizações em que trabalham:

O Clima Organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada pelos fatores conjunturais externos e internos à organização. A ideia do Clima Organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.291).

O clima organizacional é mutável de acordo com as decisões que os gestores tomam no ambiente interno, apesar de a pesquisa de clima organizacional retratar apenas um momento, uma fotografia, isso não significa que alguns fatores não possam alterá-lo, independente da perspectiva atual. É muito importante que, de posse do diagnóstico, a instituição demonstre interesse de realizar as mudanças necessárias para que as pessoas passem a acreditar que um novo ambiente interno pode existir. Santos, Neiva & Andrade-Melo (2013, p. 31) definem assim a pesquisa de clima organizacional:

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta muito utilizada para o planejamento de estratégias de gestão de pessoas visando à melhoria no ambiente de trabalho. Entretanto, a pesquisa é apenas uma das etapas da gestão de Clima Organizacional. Para haver uma gestão do clima, é importante que mudanças sejam realizadas a partir do diagnóstico e, ao mesmo tempo, que os trabalhadores percebam as modificações implantadas (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013, p.31)

Quando é diagnosticado um clima organizacional desfavorável onde as pessoas estão insatisfeitas no trabalho, é necessário que se façam as alterações mais urgentes. Por meio de ações visíveis, os servidores poderão sentir as mudanças e percebê-las como algo positivo, tornando o ambiente um lugar de satisfação.

Alguns autores como Gondim & Silva (2004) e Moraes (2005) entendem que existe relação entre satisfação e motivação pelo fato de ambas estarem atreladas às necessidades das pessoas. Bock, Furtado & Teixeira (2004, p. 121) afirmam que “a motivação é, portanto, o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação”. Grenway (2008), citando Herzberg, observa que, ao contrário da motivação, a satisfação é determinada pela intensidade que os servidores sentem em relação ao trabalho e assim podem avaliar se gostam ou não do que fazem.

Archer (1997) entende que a motivação está relacionada a um motivo ou necessidade que atua sobre o intelecto e isso faz a pessoa agir. Quando esse motivo ou necessidade é atendido ou eliminado ocorre a satisfação. Para o autor, “motivador e fator de satisfação são antítese”.

Cohrs, Abele & Dette (2006) afirmam que tanto a satisfação como a motivação são influenciadas pelo contexto, inseridos neste *rol* a cultura organizacional, os estilos de liderança e o grau de participação dos trabalhadores na tomada de decisão. Dessa forma, quanto mais segurança as pessoas sentem em relação aos fatores desse *rol* exemplificativo, maior será a sensação de satisfação no trabalho. A diferença entre motivação e satisfação é claramente assinalada por Steuer & Dallari (1989), ao explicitar que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.

Melnyk (2006) conclui que a satisfação com o trabalho é uma atitude positiva ou negativa que a pessoa tem sobre o trabalho em si, sobre o gestor, sobre o trabalho em equipe, sobre a instituição e sobre a vida. Para Locke (1976), a satisfação no trabalho é um fenômeno individual. Esse autor classifica os fatores causais da satisfação no trabalho em dois grupos: condições de trabalho (o trabalho em si, salário, promoções, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho) e agentes de trabalho (colegas, subordinados, supervisores, e a organização). Apesar de estar dividido em agentes e em condições de trabalho, todos os fatores interferem na satisfação dos indivíduos e causam reações diferentes.

Nesse contexto, Carlotto & Câmara (2008, p. 203) definem a satisfação no trabalho como “um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores percebem seu trabalho”. Quando os fatores extrínsecos, relacionados as condições de trabalho e as relações interpessoais, externos a pessoa, não atendem as expectativas, ocorre a insatisfação nesse ambiente. Na ótica de Robbins (2009), a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg trata de uma comparação entre os fatores controlados pelo trabalhador e aqueles em que este não tem o domínio, estudo desenvolvido por meio de entrevistas para identificar fatores que influenciam na satisfação e insatisfação dos trabalhadores. A Figura 2 demonstra os fatores motivacionais e higiênicos, segundo a teoria de Herzberg, analisada por Robbins (2009):

Figura 2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Robbins (2009). Adaptado.

Os fatores higiênicos (extrínsecos) são aqueles definidos pelo contexto que envolve o servidor e que fogem do seu controle, como a remuneração, o tipo de chefia e as políticas organizacionais, associados a insatisfação. Já os fatores motivacionais (intrínsecos) são relacionados a uma carga de sentimento, desafio e estímulo que o trabalhador tem sobre o cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e a valorização profissional, culminando com a auto realização, conforme Robbins (2009, p. 51):

Os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e independentes daqueles que levam à insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores geradores de insatisfação podem alcançar a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles podem tranquilizá-los, mais do que motivá-los (ROBBINS, 2009, p. 51).

Na interpretação de Silva *et al.* (2007), a insatisfação é evitada ou atenuada quando os fatores de higiene são alavancados. Na mesma medida, quando os fatores de motivação são alavancados, potencializam a satisfação. Robbins (2009) acredita que os dados da pesquisa de Herzberg indicam a existência de um *continuum* duplo: o oposto de “satisfação” é “não-satisfação” e o oposto de “insatisfação” é “não-insatisfação”.

Nesse sentido, a SRE Diamantina, assim como qualquer instituição, devem ficar atentas aos dois tipos de fatores estudados por Herzberg. Para tanto, precisam compreender que os servidores estão continuamente comparando o próprio esforço com o desempenho dos colegas e o nível de atenção que a organização dá a cada pessoa, a cada grupo ou mesmo a cada geração no propósito de perceber se recebem tratamento equivalente.

A Teoria da Equidade/Justiça Organizacional é estabelecida pela comparação que o colaborador faz entre os esforços realizados e a contrapartida da organização pelo seu trabalho. Além disso, o mesmo colaborador compara essa métrica em relação aos colegas de instituição, com colegas de outras instituições, ou com a situação atual em relação ao emprego anterior.

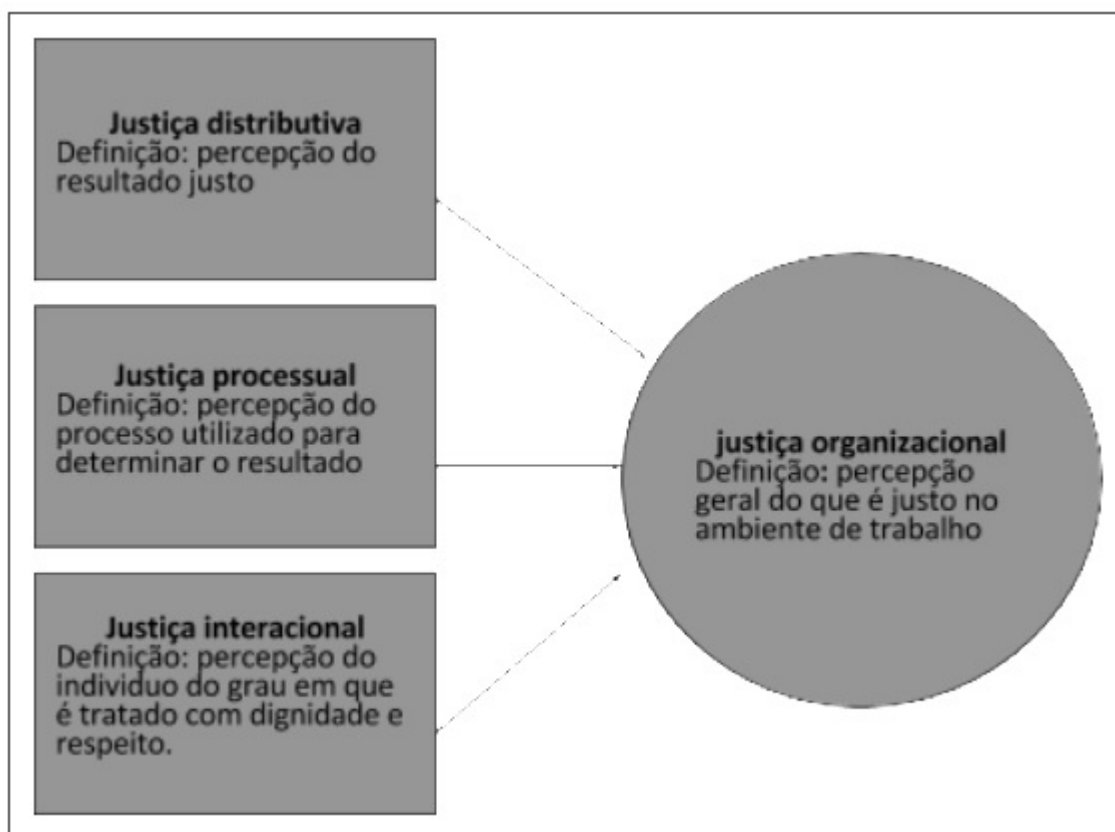
Robbins, Judge & Sobral (2010) apresentam quatro pontos de referência passíveis de comparação. Dessa forma, o ponto escolhido pelo colaborador pode ampliar a complexidade da Teoria da Equidade/Justiça Organizacional:

- Próprio-interno: as experiências do colaborador em outra posição dentro da mesma organização;
- Próprio-externo: as experiências do colaborador em uma situação ou posição fora de sua organização atual;
- Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma organização;
- Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora organização.

Existem variáveis moderadoras nesses pontos de referência, quais sejam: gênero, tempo de emprego, nível hierárquico na organização e bagagem educacional ou profissional. Quando essas variáveis de comparação representam alguma injustiça para o trabalhador, é esperado que modifique seus insumos, suas recompensas, reveja sua autoimagem, busque outro ponto de referência ou mesmo desista.

Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 214) alertam que “os funcionários percebem suas organizações como justas somente quando acreditam que os resultados que receberam e a forma com que os resultados foram recebidos são justos”. A Teoria da Equidade/Justiça Organizacional enfoca na Justiça Distributiva, na quantidade e na alocação das recompensas entre os indivíduos. A Justiça Organizacional inclui também a Justiça Processual e a Justiça Interacional, como pode ser verificado na figura abaixo:

Figura 3 – Modelo de Justiça Organizacional



Fonte: Robbins (2009).

Na Justiça Distributiva espera-se que as recompensas sejam justas, na Justiça Processual, espera-se que os procedimentos estejam disponíveis e claros e na Justiça Interacional espera-se que as relações sejam dignas e respeitosas. Como pode ser observado, a satisfação do colaborador está pautada no comportamento organizacional, de ambas as partes, onde a observação dos acontecimentos vai determinar o comportamento do colaborador na sequência do seu trabalho.

Rifane & Bastos (2014) indicam que a estimativa de satisfação é um somatório de inúmeros elementos do trabalho. Assim, o entendimento de clima organizacional ligado ao estudo da satisfação no trabalho é de suma importância porque avalia o nível de satisfação ligado à percepção dos trabalhadores em relação ao ambiente psicológico e social do trabalho, que proporciona um ambiente propício ao bom desenvolvimento organizacional.

Na opinião de Kristensen & Westergård-Nielsen (2006), quando os colaboradores estão satisfeitos, registra-se maior compromisso, envolvimento e identificação com a organização, sendo igualmente mais elevada a qualidade do trabalho. Nesse sentido, quando a organização proporciona um ambiente que inspira satisfação e segurança ao trabalhador, o desempenho tende a elevar. Para Karpinski & Stefano (2008, p. 5), “a satisfação no trabalho tem sido um fator causador de importantes realizações por parte dos funcionários, melhor desempenho no trabalho e do melhoramento da saúde e aumento da expectativa de vida”. Bartoski & Stefano (2007, p. 9) relacionam a qualidade de vida no trabalho e a satisfação, afirmando que:

A QVT proporciona meios para que o indivíduo encontre satisfação nos aspectos biológico, psicológico e social. Através desse instrumento, as organizações procuram oferecer aos seus funcionários ambientes agradáveis, de alto grau de integração social, na busca de resultados organizacionais que se enquadrem as estratégias organizacionais, gerando fatores psicológicos que aumentam a autoestima dos envolvidos (BARTOSKI; STEFANO, 2007, p. 9).

Para que a qualidade de vida no trabalho contribua com os fatores de satisfação, os gestores devem estimular seus colaboradores para que estes sejam ativos, trabalhem em equipe, alcancem metas desafiadoras e sejam mais reconhecidos. Wood, Bruner & Ross (1976) entendem que “a saúde das organizações depende da satisfação que os trabalhadores retiram do seu trabalho”.

Tamayo (2007) observa que o trabalho pode ser considerado uma fonte de satisfação profissional, bem como um importante fator no construto da felicidade das pessoas. Logo, compreender as necessidades, os fatores de satisfação e de insatisfação das pessoas que pertencem a diferentes gerações e ainda o processo de formação dos gestores organizacionais e os entraves dessas relações tem sido um grande desafio, porém a evolução pode ser considerada promissora.

3.2 O perfil das gerações

As gerações são estabelecidas a partir de grupos de pessoas que nascem num mesmo período e que sofrem influência de ordem política, cultural e educacional, surpreendidas por eventos marcantes. Um festival, uma tragédia ou a superação de um evento costumam rotular esses grupos. Vale destacar que não existe consenso entre os estudiosos sobre as datas de início e término das gerações e que podem ser encontradas fontes informando períodos próximos ao apresentado mais adiante. Ainda neste sentido, períodos de transição entre uma geração e outra podem fundir características por influência de fatores econômicos, regionais ou mesmo culturais.

Corsten (2010, p. 134) observa que “o termo geração passou a ser utilizado, muitas vezes, como sinônimo para denominar uma faixa etária ou um grupo com características específicas”. O quadro abaixo faz uma pequena análise comparativa das características das gerações que começaram a ser estudadas a partir da Geração Veterana (Tradicional) até a Geração Z, a última a adentrar no mercado de trabalho até aqui.

Quadro 2 – Quadro comparativo das características das gerações

Geração Veterana Tradicional	Geração Baby Boomer	Geração X	Geração Y / Millennials	Geração Z
1922/1944	1945/1965	1966/1980	1981/1995	1996/2010
Conformista	Otimista	Cética	Interativa	Imediatista
Aceita	Acretida	Questiona	Contesta	Afasta
Trabalho: não questiona a autoridade e dá um passo de cada vez.	Trabalho: razão de viver, desenvolvimento e envolvimento pessoal.	Trabalho: questiona a autoridade, é independente e autoconfiante.	Trabalho: diversidade de ideias e colaboração, com foco na realização e no consumo.	Trabalho: consciente, inclusivo e crítico.
Desligados das tecnologias	Adaptação lenta a tecnologia	Adaptação rápida a tecnologia	Nascem com a tecnologia, algo natural	Nativos digitais
Conhecimento e tradição	Recomeço	Paz, liberdade sexual e de expressão	Diversidade e Globalização	Individualismo e pouca coletividade

Fonte: Zemke (2008) e Lipkin & Perrymore (2010). Adaptado.

Todas as gerações aqui apresentadas têm relação com o trabalho e, por essa razão, não foi apresentada a geração *Alpha*, aqueles nascidos a partir de 2011, com suas características em construção e que naturalmente não chegaram a idade laboral. De acordo com a forma de condução das equipes de trabalho, os gestores podem obter sucesso ou enfrentar grandes dificuldades relacionadas a satisfação no trabalho pelo fato de administrar servidores de diversas gerações, cada qual com características bastante específicas. Essas características, já apresentadas no Quadro 2, são responsáveis por estruturar e até mesmo modificar a cultura e o clima organizacional uma vez que as instituições, dentro de seu fluxo contínuo, recebem servidores de gerações mais novas com o passar do tempo.

Com poucas pessoas em atividade, a Geração Veterana (Tradicional) é caracterizada por Pollak (2014) como cautelosa, obediente, formal, leal ao trabalho e com pouca afinidade com as tecnologias. A mesma autora caracteriza a Geração *Baby Boomer* como otimista, competitiva, com lenta e gradual adaptação as tecnologias e tem no trabalho a sua razão de viver, respeitam a hierarquia e sempre buscam a valorização e reconhecimento individual.

A Geração X, segundo Robbins (2009), busca o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, valorizam a flexibilidade, a satisfação no trabalho e são leais a carreira e a profissão, trabalhando bem em equipe. São céticos, competitivos, pioneiros da tecnologia e questionadores, desafiando a hierarquia. Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 141) afirmam que, “os indivíduos pertencentes à Geração X apresentam os seguintes valores: estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição às normas, lealdade aos relacionamentos”.

Oliveira *et al.* (2011) caracterizam a Geração Y (*Millennials*) como interativa, colaborativa, engajada com as causas ambientais e de sustentabilidade e preocupada com o futuro das próximas gerações. Essa geração valoriza a criatividade, a independência, a autoconfiança

e vê a tecnologia como algo natural, não abrindo mão de sua liberdade. Quando insatisfeitos, trocam de emprego por acreditar nos instintos de realização pessoal.

Segundo Vita & Montenegro (2013) a Geração Z nasceu em um mundo sem fronteiras em que a globalização geográfica e virtual é uma realidade, o que para as gerações anteriores é uma conquista. As autoras caracterizam essa geração como individualista, imediatista, afastados e impacientes. A Geração Z está relacionada ao termo “*Zapping*” que significa constante troca de informações por uma diversificada rede de conexões de alto fluxo. Não é a toa que essa geração é conhecida com o pseudônimo de “Nativos Digitais”.

Oliveira (2017) afirma que hoje é possível perceber a integração no ambiente de trabalho de 5 (cinco) gerações atuando em conjunto: Geração Veterana (Tradicional), Geração *Baby Boomer*, Geração X, Geração Y (*Millennials*) e Geração Z, onde essa última vem se adaptando gradativamente ao ambiente profissional. Nesse aspecto, se faz necessário que as gerações mais experientes recebam a geração Z com bastante cautela, entendendo que os novos entrantes são motivo de estudo e aprendizado para todos os envolvidos.

3.3 As ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK*®

O *Project Management Body of Knowledge*, ou Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, ou simplesmente *PMBOK*® é uma publicação do *Project Management Institute*, ou *PMI*, que consolida as melhores práticas mundialmente aceitas sobre gerenciamento de projetos⁵.

Conforme o Guia *PMBOK*® (2017, p. 4), “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Nesse sentido, para que uma organização concretize os objetivos coletivos é necessário estabelecer um padrão de trabalho.

O Guia *PMBOK*® (2017, p. 2) traz considerações mostrando que “um padrão é um documento estabelecido por uma autoridade, costume ou consenso geral como um modelo ou exemplo”. O Guia *PMBOK*® é considerado pelos especialistas como um padrão de boas práticas no gerenciamento de projetos, ferramenta utilizada para desenvolver soluções e para corrigir falhas organizacionais. O conceito de gerenciamento de projetos é definido assim pelo Guia *PMBOK*®:

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente (GUIA *PMBOK*®, 2017, p. 10).

⁵ Apesar de estar inserido no capítulo 4 e fazer parte das etapas metodológicas para identificar a percepção dos servidores da SRE Diamantina no que diz respeito a influência dos gestores em sua satisfação no trabalho, o Guia *PMBOK*® recebeu destaque referencial neste capítulo em função do complexo nível de conceitos que suas ferramentas e técnicas abarcam.

Keeling & Branco (2014) entendem que gerenciar um projeto envolve o uso de uma estrutura que organize o trabalho e conduza a execução dos processos, permitindo o controle e a conferência da atividade realizada. Nessa ótica, as ferramentas e técnicas servem para monitorar o desenvolvimento das tarefas atribuídas à equipe de trabalho.

O Guia *PMBOK*® (2013, p. 47) explica que “os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias. Tais categorias são conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos (ou grupos de processos)”:

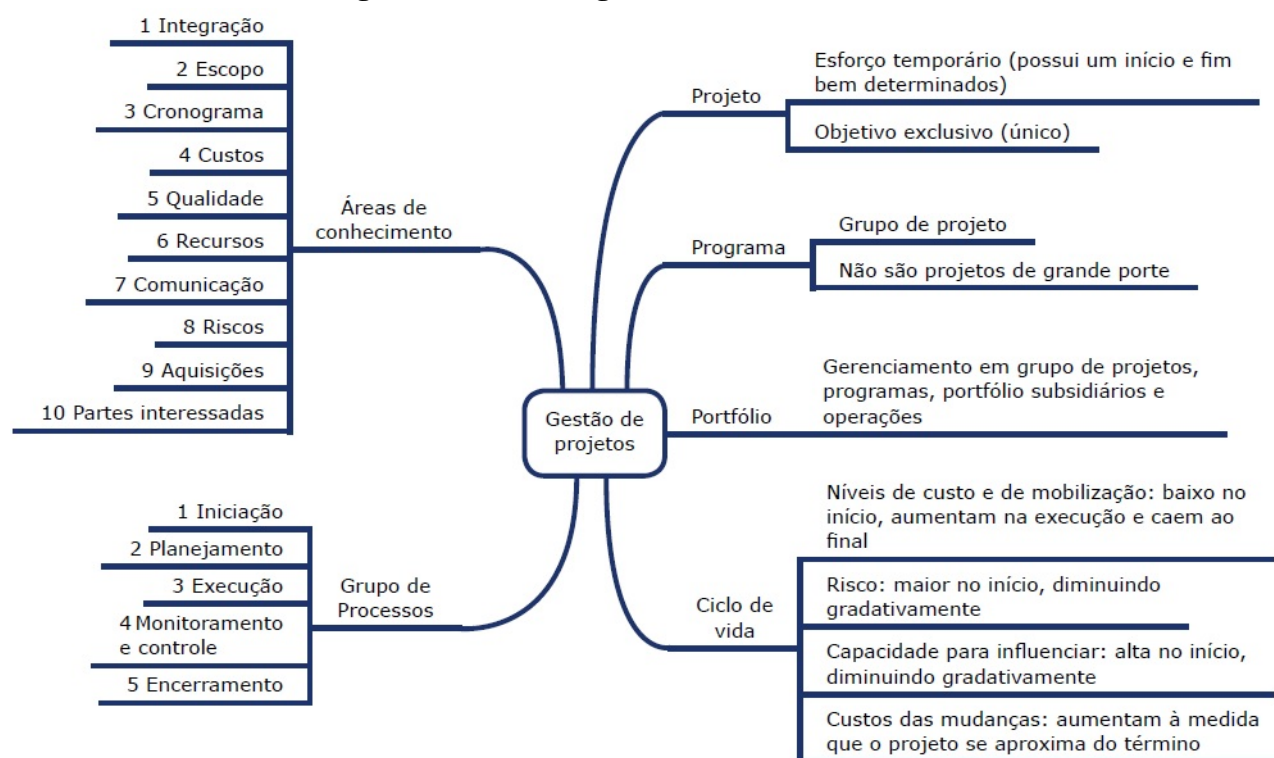
- **Grupo de processos de iniciação** - Os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
- **Grupo de processos de planejamento** - Os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para as quais o projeto foi criado.
- **Grupo de processos de execução** - Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto.
- **Grupo de processos de monitoramento e controle** - Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
- **Grupo de processos de encerramento** - Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

Nesta abordagem, o Guia *PMBOK*® (2017, p. 23) afirma que “área de conhecimento é uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos dos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas”. Essas áreas de conhecimento são detalhadas por meio de tarefas, ferramentas e atributos de entrada e saída.

O mapeamento das áreas do conhecimento em que se desenvolvem os cinco grupos de processos estão alinhados em dez áreas, a saber: gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do cronograma do projeto, gerenciamento dos custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto, gerenciamento das aquisições do projeto e o gerenciamento das partes interessadas do projeto.

O ciclo de vida do projeto é variável em razão do tamanho, do nível de complexidade, do fluxo financeiro e do cronograma de execução. A aplicabilidade das ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK*® podem atender os mais variados modelos de organização, independente se pertencem a iniciativa privada ou pública. A Figura 4 apresenta uma base geral da estrutura de gerenciamento de projetos na concepção do Guia *PMBOK*®.

Figura 4 – Estrutura geral do Guia *PMBOK*®



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os estudos publicados pelo Guia *PMBOK*® (2017, p. 28), demonstram que “a adaptação é necessária porque cada projeto é único. Nem todo processo, ferramenta, técnica, entrada ou saída identificado no Guia *PMBOK*® é necessário em cada projeto”. Algumas áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos podem ser utilizadas tanto no processo de capacitação dos gestores quanto na satisfação dos servidores da SRE Diamantina.

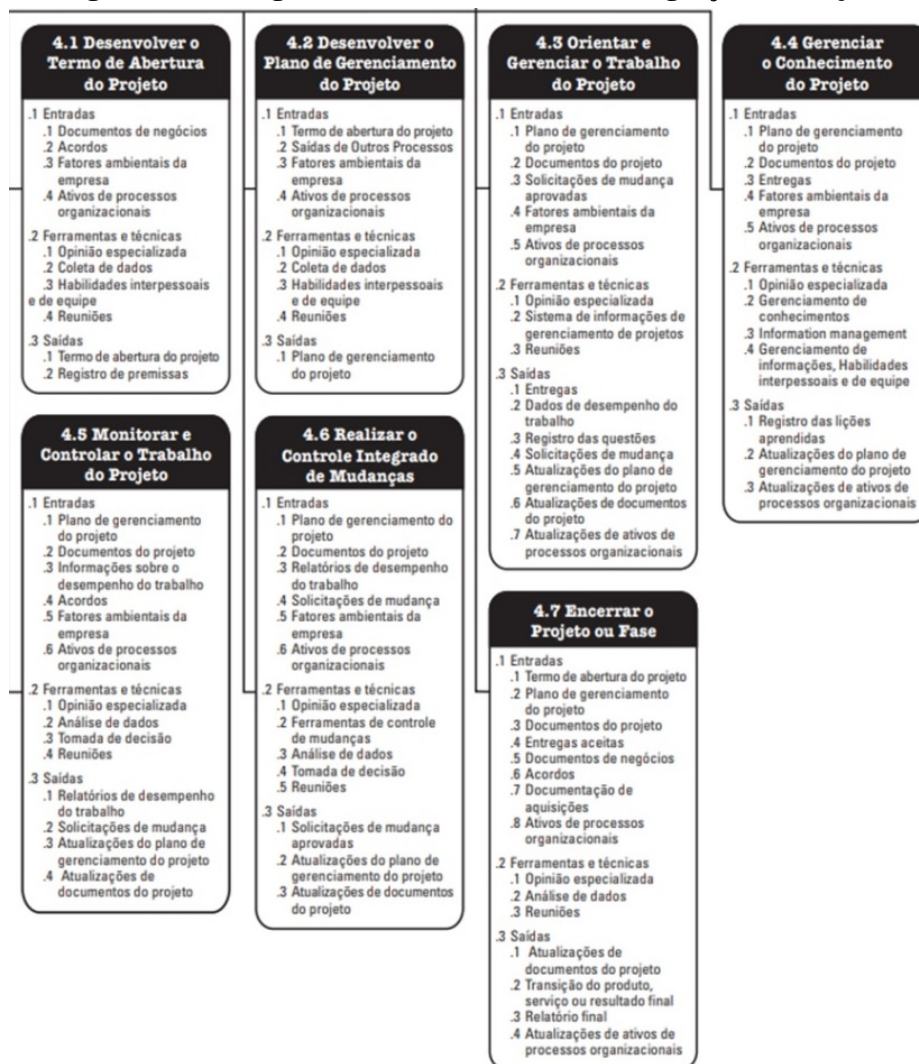
3.3.1 Gerenciamento da Integração do Projeto

O Guia *PMBOK*® (2017, p. 69) define o gerenciamento da integração do projeto como “os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto dentro dos Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto”. A integração inclui características de unificação, consolidação, comunicação e inter-relacionamentos, situação em que é possível fazer escolhas sobre alocação de recursos, balanceamento de demandas concorrentes, exame de todas as abordagens alternativas, adaptação dos processos para atender aos objetivos do projeto e gerenciamento das interdependências entre as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos.

Independente de qual é o desafio enfrentado pela organização, para que o projeto atinja os objetivos estabelecidos é fundamental que todos os atores tomem conhecimento, recebam a orientação adequada e estejam envolvidos nas ações da primeira até a última etapa estabelecida. Nesse contexto, o gerenciamento da integração do projeto é a área do conhecimento

responsável por integrar todos os setores da organização, de maneira que todos façam parte do projeto, ação fundamental para que o planejamento estabelecido seja realizado, conforme visão geral definida na figura abaixo:

Figura 5 – Visão geral do Gerenciamento da Integração do Projeto



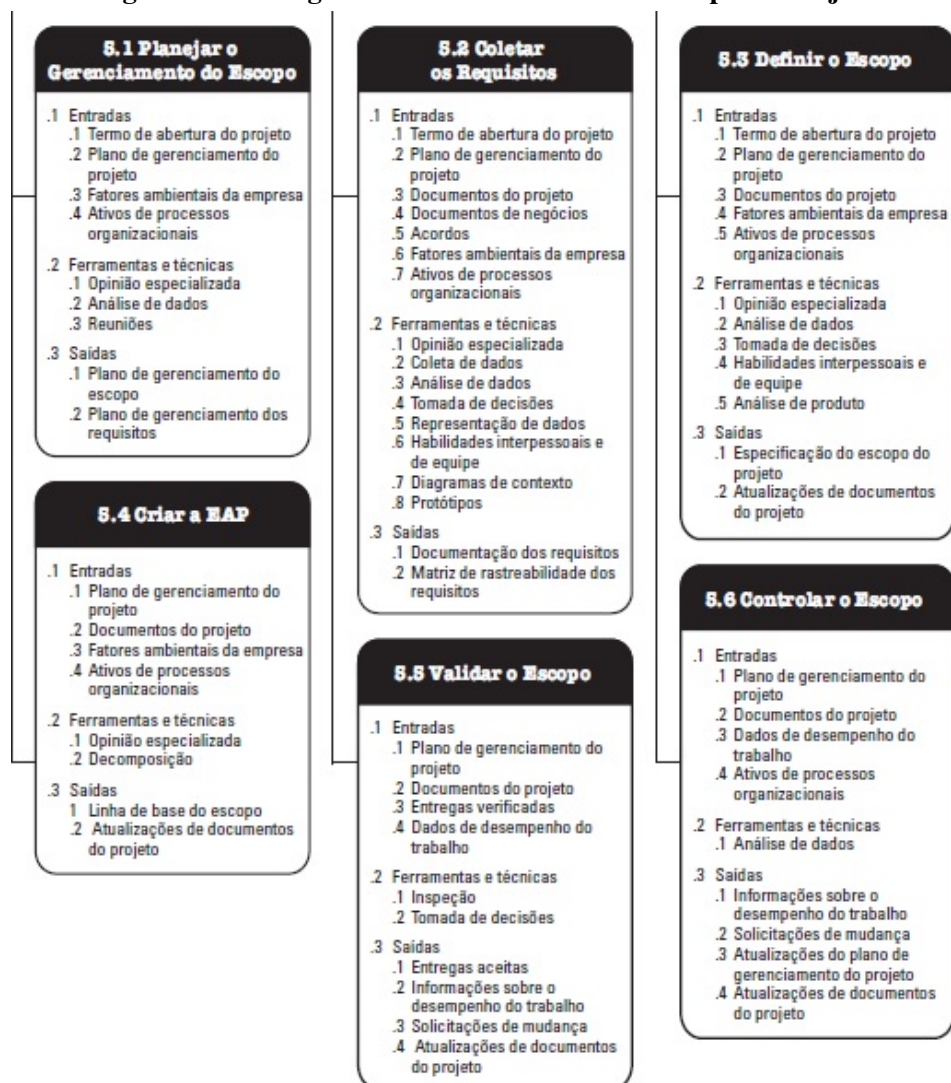
Fonte: Guia *PMBOK*® (2017). Adaptado.

O gerenciamento da integração do projeto abarca os resultados de todas as outras áreas do conhecimento, combinando tendências e práticas como o uso de ferramentas automatizadas, o uso de ferramentas visuais de gerenciamento, o gerenciamento do conhecimento do projeto, expandir as responsabilidades do gerente do projeto e a aplicação de metodologias híbridas. São processos do gerenciamento da integração do projeto o desenvolvimento da abertura do projeto, o desenvolvimento do plano, a orientação e o gerenciamento do trabalho, o gerenciamento do conhecimento, o monitoramento e o controle do trabalho, a realização do controle integrado de mudanças e o encerramento do projeto ou fase.

3.3.2 Gerenciamento do Escopo do Projeto

O Guia *PMBOK*® (2017, p. 129) define o gerenciamento do escopo do projeto como “os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e apenas o necessário, para que termine com sucesso”. Nesse caso, planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), validar o escopo e controlar o escopo são os processos do gerenciamento do escopo do projeto, conforme visão geral definida na figura abaixo:

Figura 6 – Visão geral do Gerenciamento do Escopo do Projeto



Fonte: Guia *PMBOK*® (2017). Adaptado.

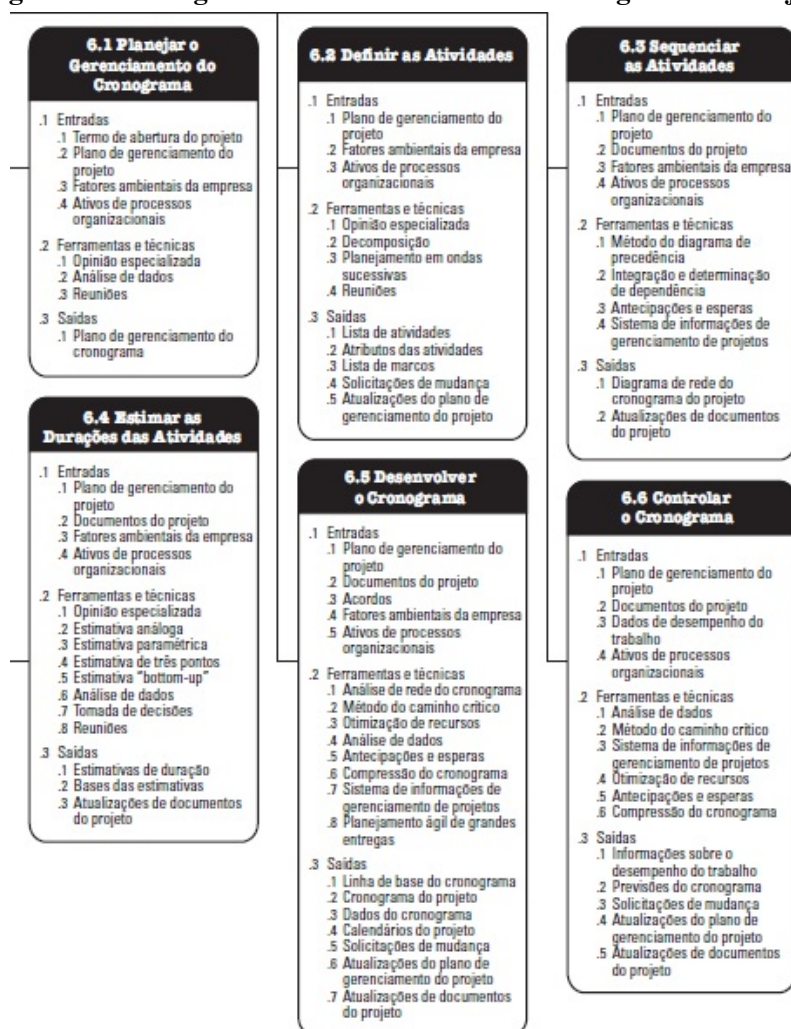
Coletar, documentar e gerenciar os requisitos das partes interessadas são ações que ocorrem dentro dos processos do gerenciamento do escopo do projeto, que incluem tendências e práticas como determinar problemas e identificar necessidades do negócio. Também se incluem aqui as ações de identificar e recomendar soluções viáveis para satisfazer essas necessidades, coletar, documentar e gerenciar requisitos de partes interessadas para cumprir objetivos de

negócio e do projeto e facilitar a implementação bem-sucedida do produto, serviço ou resultado final do programa ou projeto.

3.3.3 Gerenciamento do Cronograma do Projeto

O Guia *PMBOK*® (2017, p. 173) define o gerenciamento do cronograma do projeto como “os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto”. São processos do gerenciamento do cronograma do projeto, planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar a duração das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma, conforme visão geral definida na figura abaixo:

Figura 7 – Visão geral do Gerenciamento do Cronograma do Projeto



Fonte: Guia *PMBOK*® (2017). Adaptado.

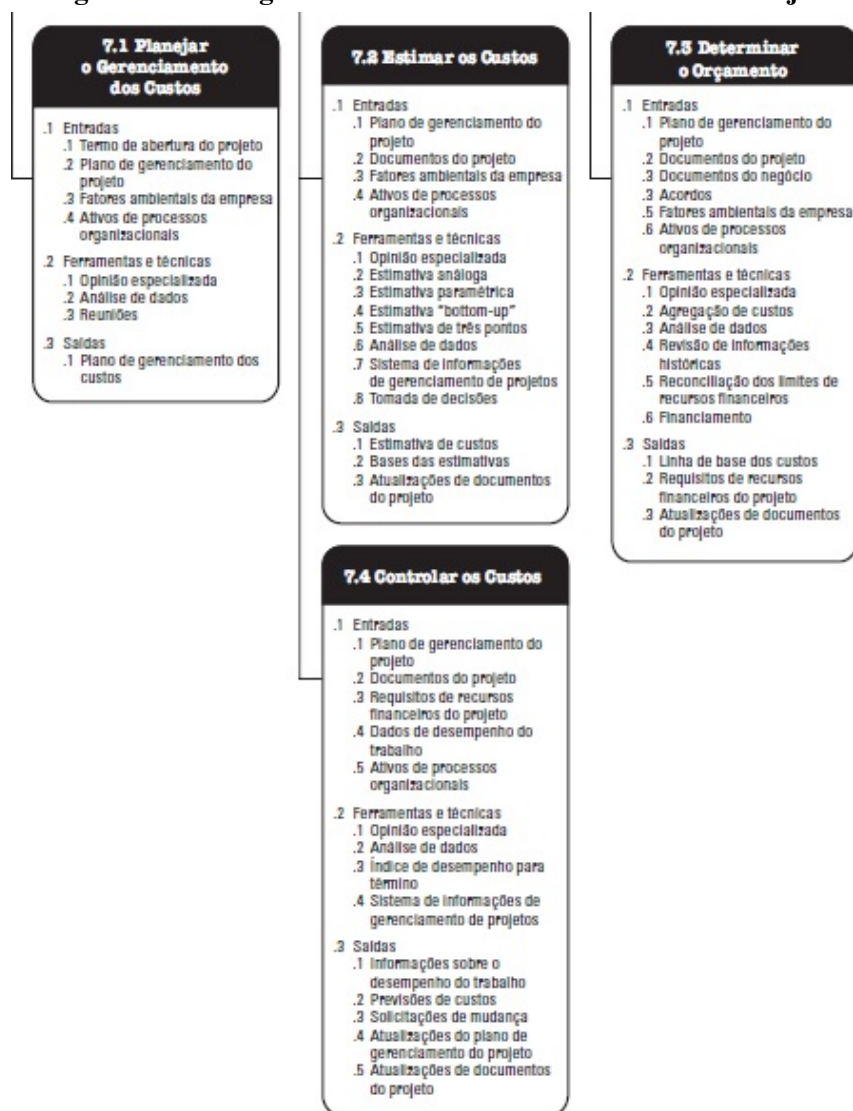
De acordo com o Guia *PMBOK*® (2017), são tendências e práticas emergentes em gerenciamento do cronograma do projeto a elaboração iterativa de cronograma com lista de pendências (*backlog*) e o cronograma sob demanda. O cronograma do projeto fornece um plano detalhado que representa como e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços e resultados

definidos no escopo do projeto, e serve como ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para a emissão de relatórios de desempenho.

3.3.4 Gerenciamento dos Custos do Projeto

O Guia *PMBOK*® (2017, p. 231) define o gerenciamento dos custos do projeto como “os processos usados em planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle dos custos, para que o projeto possa ser realizado dentro do orçamento aprovado”. Os processos de gerenciamento dos custos do projeto são planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos, conforme visão geral definida na figura abaixo:

Figura 8 – Visão geral do Gerenciamento dos Custos do Projeto



Fonte: Guia *PMBOK*® (2017). Adaptado.

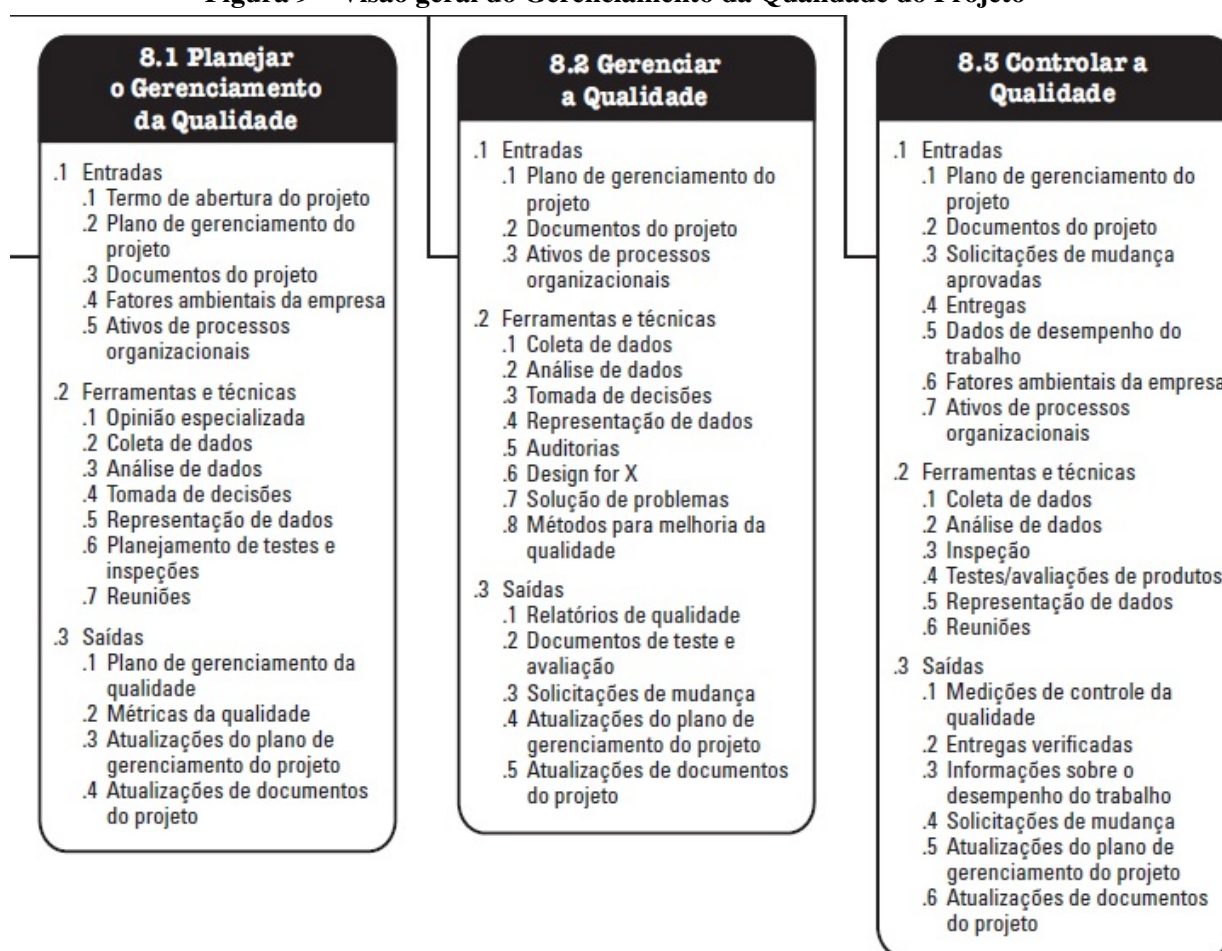
De acordo com o Guia *PMBOK*®, planejar o gerenciamento dos custos é o processo de definir como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e

controlados. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientações e instruções sobre como os custos do projeto serão gerenciados ao longo de todo o projeto.

3.3.5 Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O Guia *PMBOK*® (2017, p. 271) define o gerenciamento da qualidade do projeto como “os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender os objetivos das partes interessadas”. São processos do gerenciamento da qualidade do projeto: planejar o gerenciamento da qualidade, gerenciar a qualidade e controlar a qualidade, conforme visão geral definida na figura abaixo:

Figura 9 – Visão geral do Gerenciamento da Qualidade do Projeto



Fonte: Guia *PMBOK*® (2017). Adaptado.

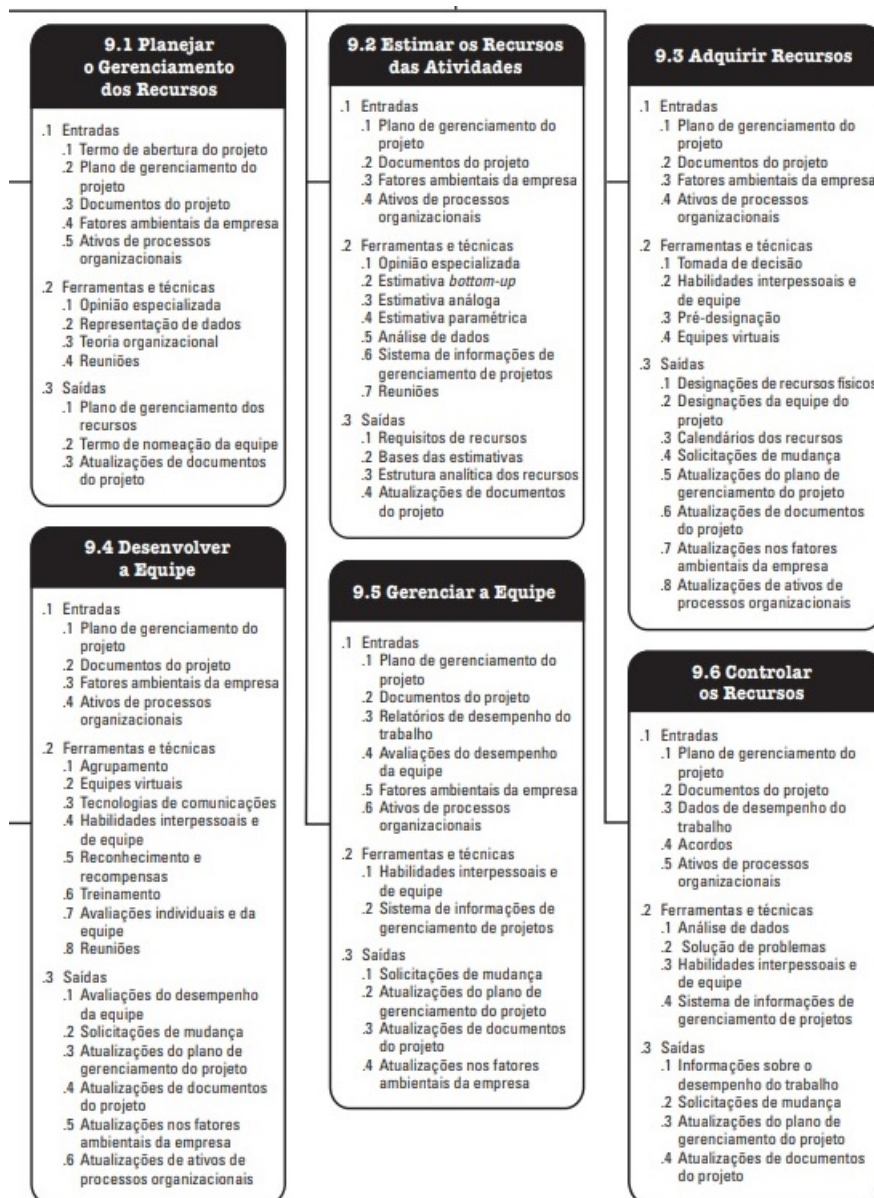
As principais tendências e práticas relacionadas ao gerenciamento da qualidade do projeto são a satisfação do cliente, a melhoria contínua, a responsabilidade da gerência e parcerias mutuamente benéficas com os fornecedores. Para o Guia *PMBOK*® (2017), o gerenciamento da qualidade do projeto aborda o gerenciamento do projeto e entregas do projeto. Ele se aplica a

todos os projetos, independentemente da natureza das suas entregas. As medidas e técnicas de qualidade são específicas do tipo de entrega produzida pelo projeto.

3.3.6 Gerenciamento dos Recursos do Projeto

O Guia *PMBOK*® (2017, p. 307) define o gerenciamento dos recursos do projeto como “os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto”. Nesse sentido, planejar o gerenciamento dos recursos, estimar os recursos das atividades, adquirir recursos, desenvolver a equipe, gerenciar a equipe e controlar os recursos são processos do gerenciamento dos recursos do projeto, conforme visão geral definida na figura abaixo:

Figura 10 – Visão geral do Gerenciamento dos Recursos do Projeto



As tendências e práticas emergentes em gerenciamento dos recursos do projeto são os métodos para gerenciamento dos recursos, Inteligência Emocional (IE) e equipes auto-organizáveis. De acordo com o Guia *PMBOK®* (2017, p. 309), há uma distinção entre as habilidades e competências necessárias para que o gerente do projeto administre recursos da equipe em relação a recursos físicos. Os recursos físicos incluem equipamentos, materiais, instalações e infraestruturas. Os recursos de equipe ou pessoal referem-se aos recursos humanos.

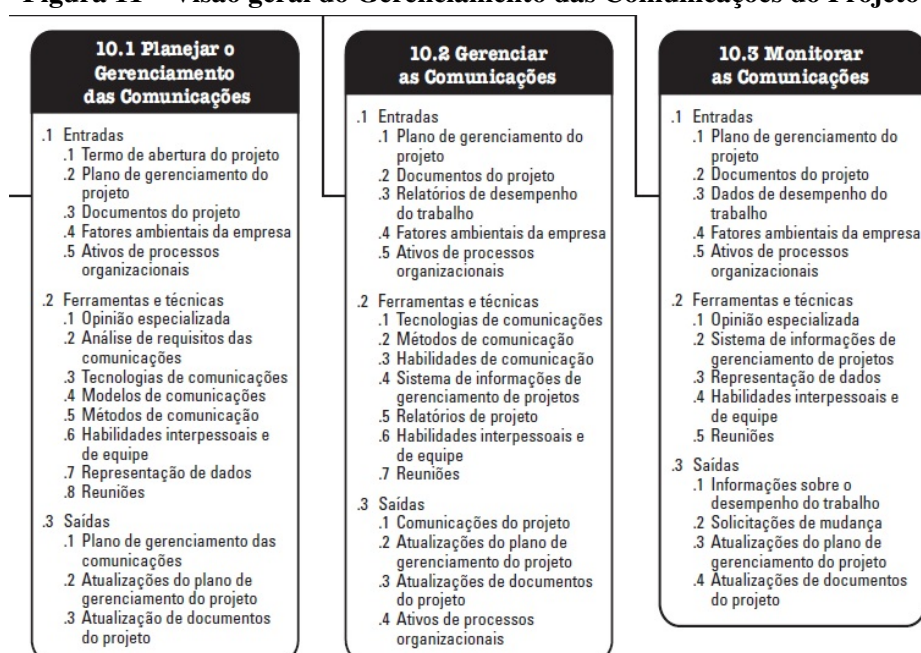
3.3.7 Gerenciamento das Comunicações do Projeto

O Guia *PMBOK®* (2017, p. 359) define o gerenciamento das comunicações do projeto como “os processos necessários para garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas, com o desenvolvimento de artefatos e a implementação de atividades projetadas para realizar a troca eficaz de informações”. Comunicação é a troca de informações, intencional ou involuntária. As informações trocadas podem estar em forma de ideias, instruções ou emoções.

O gerenciamento das comunicações do projeto consiste em duas partes. A primeira parte é desenvolver uma estratégia para garantir que a comunicação seja eficaz para as partes interessadas. A segunda parte é realizar as atividades necessárias para implementar a estratégia de comunicação (GUIA *PMBOK®*, 2017, p. 359).

São processos do gerenciamento das comunicações do projeto, planejar o gerenciamento das comunicações, gerenciar as comunicações e monitorar as comunicações. A figura abaixo apresenta uma visão geral desses processos:

Figura 11 – Visão geral do Gerenciamento das Comunicações do Projeto



Fonte: Guia *PMBOK®* (2017). Adaptado.

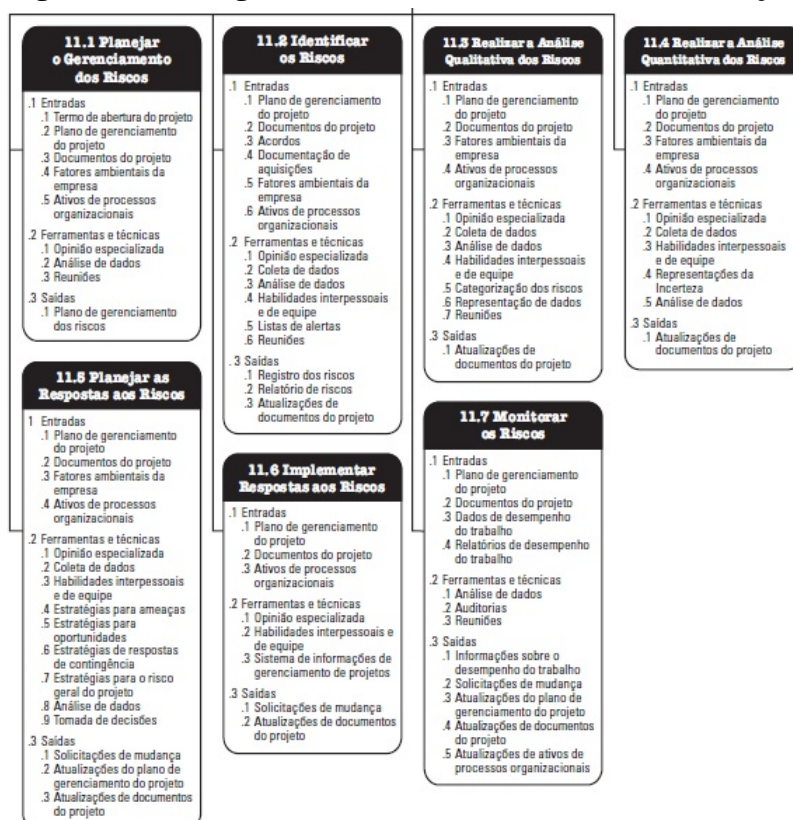
As tendências e práticas emergentes em gerenciamento das comunicações do projeto são a inclusão das partes interessadas em revisões de projetos, a inclusão das partes interessadas em reuniões de projetos, o aumento do uso da computação social e abordagens multifacetadas à comunicação. Os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, tanto internas (em todos os níveis da organização) como externas à organização.

3.3.8 Gerenciamento dos Riscos do Projeto

O Guia *PMBOK*® (2017, p. 395) define o gerenciamento dos riscos do projeto como “os processos de condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos em um projeto”. Ainda para o Guia *PMBOK*® (2017, p. 395), o gerenciamento dos riscos do projeto tem por objetivo aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto.

São processos do gerenciamento dos riscos do projeto: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos, implementar respostas a riscos e monitorar os riscos. A figura abaixo apresenta uma visão geral desses processos:

Figura 12 – Visão geral do Gerenciamento dos Riscos do Projeto



Todos os projetos possuem riscos, pois são empreendimentos únicos com graus variados de complexidade que visam proporcionar benefícios. As tendências e práticas emergentes em gerenciamento dos riscos do projeto são os riscos não relacionados a eventos, riscos de variabilidade e riscos de ambiguidade.

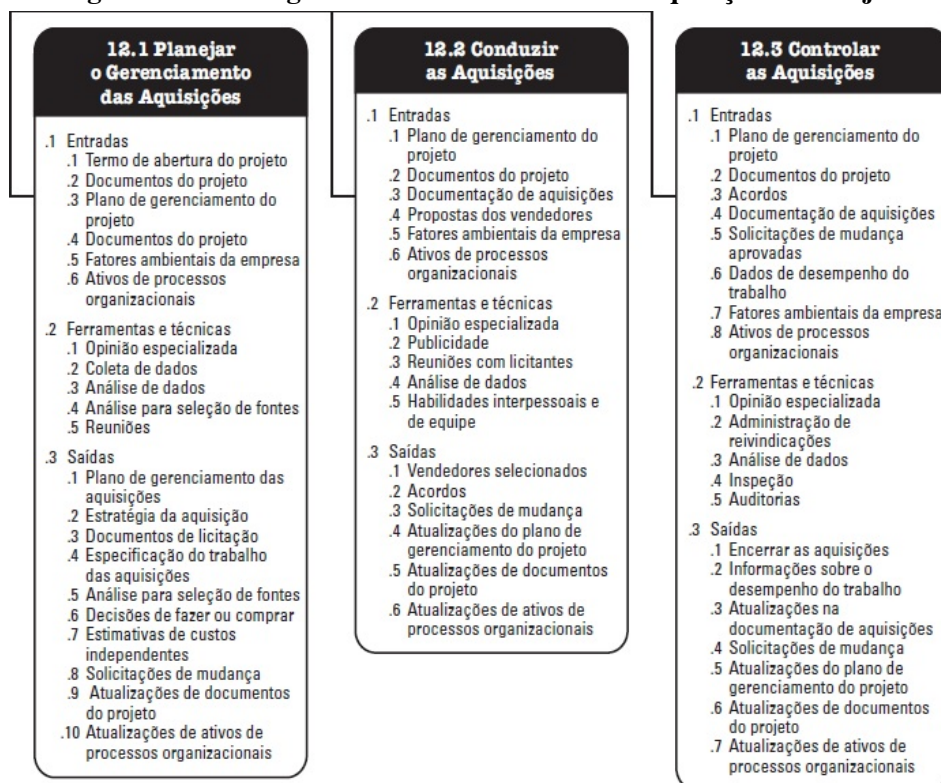
3.3.9 Gerenciamento das Aquisições do Projeto

O Guia *PMBOK®* (2017, p. 459) define o gerenciamento das aquisições do projeto como “os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto”. Os processos de gerenciamento das aquisições do Projeto envolvem acordos que descrevem o relacionamento entre duas partes—um comprador e um vendedor.

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos de gerenciamento e controle necessários para desenvolver e administrar acordos como contratos, pedidos de compra, memorandos de entendimento (MOAs) ou acordos de nível de serviço (ANSs) internos. O pessoal autorizado a adquirir os bens e/ou serviços necessários para o projeto podem ser membros da equipe de projeto, gerência ou parte do departamento de compras da organização, se aplicável (GUIA *PMBOK®*, 2017, p. 459).

A visão geral do gerenciamento das aquisições do projeto é assim definida na figura abaixo:

Figura 13 – Visão geral do Gerenciamento das Aquisições do Projeto



Fonte: Guia *PMBOK®* (2017). Adaptado.

As tendências e práticas emergentes em gerenciamento das aquisições do projeto são os avanços em ferramentas, o gerenciamento de riscos mais avançados e mudanças em processos contratuais. Mais do que na maioria dos outros processos de gerenciamento de projetos, pode haver obrigações legais e penalidades significativas vinculadas ao processo de aquisições.

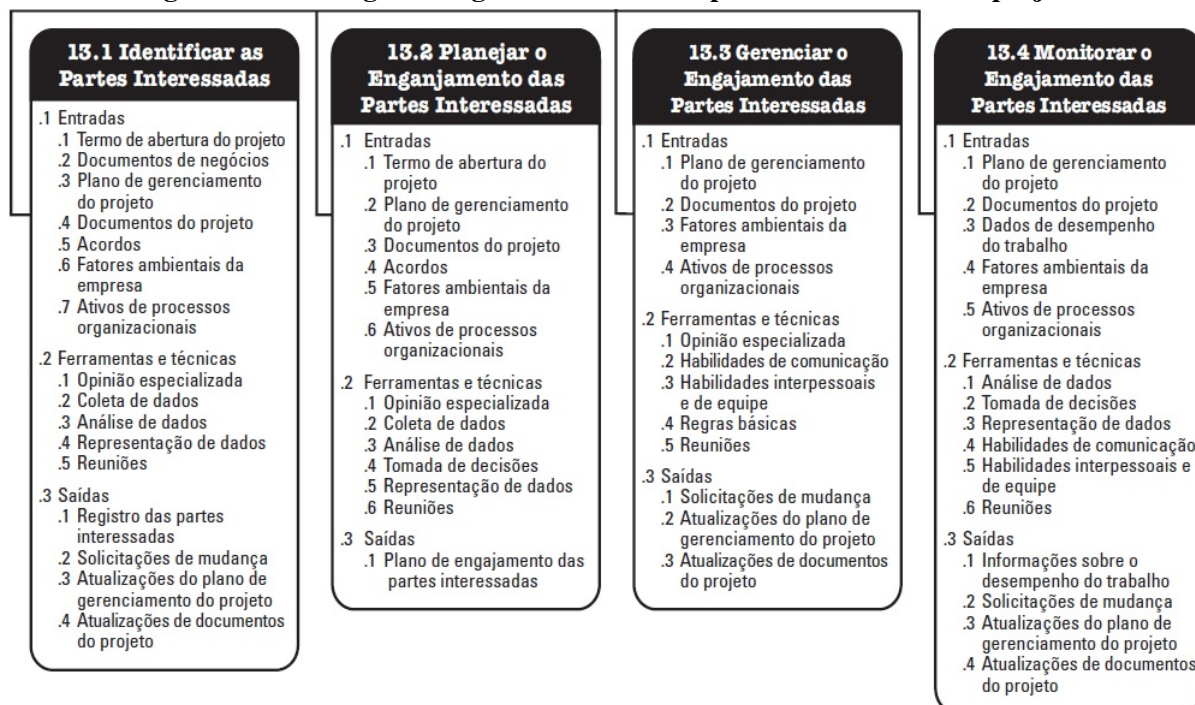
3.3.10 Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

O Guia *PMBOK*® define assim o gerenciamento das partes interessadas do projeto:

os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto (GUIA *PMBOK*®, 2017, p. 503).

Rabechini.Jr (2011, p. 36) destaca que, “gerenciar os interessados requer apurar suas necessidades e implementar ações que visem atender suas expectativas que, em muitos casos, estão expressas em produtos/serviços”. Também conhecidos como *Stakeholders*, as partes interessadas precisam ser identificadas, engajadas no projeto, gerenciadas e monitoradas. A Figura abaixo fornece uma visão geral do gerenciamento das partes interessadas do projeto:

Figura 14 – Visão geral do gerenciamento das partes interessadas do projeto



Fonte: Guia *PMBOK*® (2017). Adaptado.

As tendências e práticas emergentes em gerenciamento das partes interessadas do projeto são identificar todas as partes interessadas, garantir que todos os membros da equipe estejam envolvidos em atividades de engajamento das partes interessadas, revisar a comunidade

de partes interessadas regularmente. Para isso faz-se necessário consultar as partes interessadas que são mais afetadas pelo trabalho ou pelos resultados do projeto com o conceito de criação conjunta e capturar o valor do engajamento efetivo das partes interessadas, tanto positivo como negativo.

O capítulo 4 apresenta o percurso metodológico, o tipo de pesquisa realizada, os procedimentos de coleta e amostra, bem como as ferramentas utilizadas para tabular os dados e apresentar os resultados do estudo. As ferramentas são *softwares* em versões livres e o Guia *PMBOK®*.

4 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas para melhor entendimento do problema e objetivos estabelecidos, a saber:

- I) levantamento das referências bibliográficas quanto as teorias sobre clima organizacional, satisfação no trabalho e as ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®*;
- II) aplicação de questionário *online* do tipo pesquisa de opinião pública para identificar, por meio das ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®*, a visão dos servidores no que diz respeito a influência dos gestores da SRE Diamantina em sua satisfação no trabalho;
- III) interpretação dos dados da pesquisa por meio da produção de gráficos, infográficos, diagramas e Dendrogramas, utilizando a análise de agrupamentos ou *Clusters*, técnica multivariada de classificação que agrupa similaridades e dissimilaridades, comparando as opiniões por Diretoria e por Geração;
- IV) discussões, recomendações e considerações finais, além da revisão e finalização dos Capítulos de acordo com as alterações implementadas ao longo do trabalho.

4.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pois busca resolver um tema específico de ordem prática, com o propósito de identificar a influência dos gestores na satisfação dos servidores, por meio de ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®*. Para tanto, utilizou-se de vários conceitos da administração e da gestão de pessoas que fazem relação com o estudo da satisfação e como esta pode ser influenciada.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa tem caráter descritivo, descrevendo fatos e fenômenos de uma realidade específica. De acordo com as palavras de Gil (2007, p. 52), “os estudos descritivos são os que mais se adequam aos levantamentos, como, por exemplo os estudos de opiniões e atitudes”. Essa descrição pode, junto com a revisão bibliográfica, construir hipóteses para a melhoria do ambiente organizacional no serviço público, a partir dos dados levantados.

A análise de agrupamentos ou *Clusters* é uma técnica que permite a verificação do dimensionamento e também das hipóteses sobre as similaridades encontradas. No que diz respeito aos métodos, a abordagem da pesquisa pode ser considerada qualitativa, isso porque trabalha com a percepção dos servidores, um fator subjetivo que pode fortalecer a política de gestão de pessoas da SRE Diamantina. Sobre pesquisa qualitativa, Guerra *et al.* (2014, p. 12), *apud* Minayo (2008) advoga que:

Na pesquisa qualitativa, o importante é a objetivação, pois durante a investigação científica é preciso reconhecer a complexidade do objeto de estudo, rever criticamente as teorias sobre o tema, estabelecer conceitos e teorias relevantes, usar técnicas de coleta de dados adequadas e, por fim, analisar todo o material

de forma específica e contextualizada (MINAYO, 2008 apud GUERRA *et al.*, 2014, p. 12).

Quanto aos procedimentos, essa pesquisa é classificada por Fonseca (2002) como pesquisa de levantamento e também como pesquisa com *survey*, Gil (2008) classifica como levantamento de campo (*survey*). Ainda sobre Fonseca (2002), este afirma que a pesquisa de levantamento é um tipo de procedimento utilizado em estudos exploratórios e descritivos, e pode ser de dois tipos: levantamento amostral ou populacional, conforme a seguir:

A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa. Nesse tipo de pesquisa, o respondente não é identificável, portanto o sigilo é garantido. São exemplos desse tipo de estudo as pesquisas de opinião sobre determinado atributo (FONSECA, 2002, p. 33)

Gil (2008, p. 55) afirma que as pesquisas do tipo levantamento de campo (*survey*) “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas (...), procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”. Nesse contexto é possível perceber que os autores utilizam classificação e nomenclaturas diferentes, mas ainda assim, os conceitos e as vantagens procedimentais se assemelham. Entre essas vantagens temos o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, e obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza maior na análise estatística.

4.2 População e Amostra

A SRE Diamantina possui aproximadamente 150 servidores, sendo que 10% destes fazem parte do grupo de gestores. Para chegar a esse percentual, trabalhou-se com a proposta de qualificar a opinião dos subordinados acerca da influência dos gestores em sua satisfação no trabalho, por meio de uma amostra. Vale ressaltar que não houve a pretensão de generalizar, mas de apoiar o direcionamento da política de gestão de pessoas da instituição.

Definir o tamanho da amostra é importante para estabelecer se a população estudada é representativa ou se visa a qualificação da pesquisa. Um estudo de relevância estatística foi realizado por Barbetta (2008, p. 57), onde analisa que “para a determinação do tamanho da amostra, o pesquisador precisa especificar o erro amostral tolerável⁶, ou seja, o quanto ele admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse”. O mesmo autor determina a fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra com as seguintes variáveis:

⁶ Para este estudo trabalhou-se com um erro amostral tolerável de 15%, levando-se em consideração a dificuldade de convencer os servidores da SRE Diamantina de que a pesquisa é sigilosa, sem identificação dos sujeitos e tem viés estritamente acadêmico e científico, sem qualquer interferência política ou governamental.

N = tamanho (número de elementos) da população;
 n = tamanho (número de elementos) da amostra;
 n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;
 E_0 = erro amostral tolerável.

Um primeiro cálculo do tamanho da amostra pode ser feito, mesmo sem conhecer o tamanho da população, por meio da seguinte expressão:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Dessa forma, considerando um erro amostral de 15%, teremos:

$$n_0 = \frac{1}{0,15^2}$$

$$n_0 \rightarrow 44 \text{ Servidores}$$

Conhecendo o tamanho N da população, podemos corrigir o cálculo anterior, por:

$$n_0 = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Levando em consideração que a Superintendência Regional de Ensino de Diamantina possui 150 servidores e aplicando a fórmula, tem-se a necessidade de amostragem de 34 servidores, conforme equação:

$$n_0 = \frac{150 \cdot 44}{150 + 44}$$

$$n_0 = \frac{6.600}{194} \rightarrow 34 \text{ Servidores}$$

4.3 Instrumentos e Procedimentos da Coleta de Dados

No que diz respeito a teoria, a revisão bibliográfica foi realizada a partir de referências teóricas encontradas em meios impressos e eletrônicos, tanto nacionais como internacionais, analisados de modo crítico. No que diz respeito a prática, aplicou-se um questionário *online* com perguntas fechadas, pautadas nas ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®* e de acordo com o padrão estatístico, por meio de uma amostragem aleatória simples. Lakatos & Marconi (2011, p. 86) constataram que “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

De acordo com Silva, Santos & Siqueira (1998), o questionário eletrônico é aquele que utiliza meio eletrônico para sua aplicação, que pode ser por *e-mail* ou disponibilização de página na internet. Como o questionário eletrônico é parametrizado pelo pesquisador, evitou-se rasuras e erros como respostas em branco, mais de uma resposta quando o parâmetro é resposta única e a vantagem de ser programado de maneira que a tabulação seja automática, isso porque as respostas foram postadas diretamente na ferramenta definida pelo pesquisador.

A ferramenta utilizada para operacionalizar o procedimento foi o *Google* formulários, *software* capaz de enviar o questionário por *e-mail* a todos os servidores da SRE Diamantina. Outra vantagem dessa ferramenta para a pesquisa está relacionada a sua capacidade de gerenciar a entrada das respostas em uma planilha eletrônica compatível com o *software Microsoft Excel*. O questionário pode ser verificado no Anexo A.

Para evitar possíveis erros e dificuldades de interpretação do questionário, aplicou-se um pré-teste com quatro servidores da SRE Diamantina e percebeu-se a necessidade de realizar alguns ajustes. De acordo com Lakatos & Marconi (2003, p. 203), o pré-teste serve também para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos:

- a) **Fidedignidade:** qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados;
- b) **Validade:** os dados recolhidos são necessários à pesquisa;
- c) **Operatividade:** vocabulário acessível e significado claro.

O formulário eletrônico ficou disponível aos servidores para que enviassem suas respostas no período de 22 de novembro de 2018 a 22 de dezembro de 2018, quando foi automaticamente finalizado pelo *Google* formulários. Os resultados foram organizados por esse *software* em uma planilha compatível com o *microsoft excel* onde os dados foram filtrados e classificados para melhor compreensão dos leitores.

Spector (2005) avalia que o uso de questionários ou entrevistas permite avaliar a satisfação das pessoas, bem como se sentem em relação ao trabalho. Para o autor, a maneira como as pessoas se sentem em relação ao trabalho pode ser considerada uma variável de atitude, ou seja, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam dele; e a insatisfação é o quanto não gostam. Quando a atitude é positiva, normalmente essa é relacionada a satisfação profissional.

A proposta de Spector foi adaptada para a realidade da SRE Diamantina, culminando em um questionário no formato pesquisa de opinião pública, levando em consideração as relações sociais de trabalho, o clima organizacional, as características de cada geração e os fatores que influenciam a atuação dos gestores na satisfação ou a insatisfação dos servidores da instituição. Spector (2005) estudou a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham e apontou para cinco características que contribuem para a satisfação no trabalho:

- Variedade de habilidades, que diz respeito a diferentes habilidades necessárias para a realização do trabalho, como os métodos e as técnicas;
- Identidade da tarefa, que identifica se um colaborador faz todo o trabalho ou apenas parte dele, definida na descrição dos cargos e tarefas;
- Significado da tarefa, que diz respeito ao impacto que o trabalho tem sobre as outras pessoas, se é dependente ou não desse elo da engrenagem;
- Autonomia, que trata da liberdade que os colaboradores têm para fazer o trabalho da maneira que consideram melhor, sem a necessidade de esperar por uma ordem ou autorização do gestor;
- *Feedback* da tarefa, que indica que os colaboradores estão realizando o trabalho de forma correta, papel fundamental do gestor.

As características apontadas pelo autor mencionado são muito sensíveis e prendem a atenção dos colaboradores, principalmente na comparação de suas ações com a dos colegas de trabalho. Questões relacionadas a divisão do trabalho, autonomia e *feedback* foram inseridas na pesquisa de opinião com o propósito de descobrir se os gestores da SRE Diamantina estão atentos aos fatores citados por Spector. Nesse contexto, Lima *et al.* (1994) dividem as causas da satisfação em duas variáveis distintas:

- fatores associados ao indivíduo (causas pessoais): fatores demográficos (idade, gênero, tempo de serviço, tipo de função, etc);
- fatores do ambiente de trabalho (causas organizacionais): perspectivas de carreira; estilos de chefia; colegas; condições de trabalho; quantidade de trabalho; autonomia; horários; formação profissional; segurança no emprego, etc).

Os fatores associados ao indivíduo foram inseridos no questionário para traçar o perfil dos servidores da SRE Diamantina, enquanto os fatores relacionados ao ambiente de trabalho foram contemplados em questões sobre a formação e o estilo de gestão dos superiores, a quantidade de trabalho e a sua divisão com os colegas e sobre a suficiência ou não da autonomia dos servidores para desenvolver as atividades.

Existem muitas formas de agrupamentos de dados e informações, que permitem identificar similaridades e dissimilaridades. A forma utilizada para analisar os resultados dessa pesquisa foi o estudo de agrupamentos, conhecidos como análise de *Cluster*, definido assim por Gil (2008) como:

(. . .) um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo agregar objetos com base nas características que eles possuem. Esses objetos, que

podem ser indivíduos, produtos ou outras entidades, são agrupados de forma tal que cada objeto seja muito semelhante a outros do agrupamento em relação a algum critério predeterminado (GIL, 2008, p. 173)

Para Bem, Giacomini & Waismann (2015, p. 28) “*cluster analysis* (análise de *cluster*) é uma ferramenta de análise que visa à triagem de diferentes objetos em grupos, de modo que o grau de associação entre dois objetos é máximo, se eles pertencem ao mesmo grupo, e mínimo em caso contrário”. Para analisar os agrupamento para as matrizes de presença e ausência, dendrogramas, diagramas de correspondência canônica e diagramas de correspondência diluída, utilizou-se o *Software* estatístico livre *PAST (Paleontological Statistics Software)*, versão 326b, por meio do algoritmo de ligação média entre grupos, UPGMA - *Unweighted Pair Group Method using Arithmetic averages* (HAMMER *et al.*, 2001).

As ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®* foram utilizadas para mapear as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos consideradas pelos servidores como as mais deficitárias. Essa identificação na tabulação da pesquisa, permitiu estabelecer as primeiras metas de formação continuada para a SRE Diamantina.

4.4 Análise e Interpretação dos Dados

Foram levantadas as principais características da população amostrada no questionário, como variáveis sobre satisfação, gerenciamento de equipes, de projetos, opiniões por diretoria e por gerações, expondo a realidade atual. Os dados foram organizados e analisados de acordo com sua relevância para ser apresentados de maneira clara e objetiva, com o suporte de matrizes de presença e ausência. Essas matrizes são conhecidas como agrupamento de médias aritméticas não ponderadas, onde as linhas se referem as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos, estrutura fundamental das ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®*, e as colunas referem-se ao posicionamento dos indivíduos.

Similaridades (medidas de correlação) também foram investigadas por meio de análise estatística multivariada, comparando-se indivíduos e variáveis extraídas das respostas ao questionário na pesquisa de opinião, gerando dendrogramas com os maiores coeficientes de correlação, índices de dados de abundância baseados em distância Euclidiana, de Correlação (de Pearson ou de Spearman), experiência pesquisada por Cruz, Regazzi & Carneiro (2004), possibilitando identificar segmentos homogêneos dos servidores, com o objetivo de estimular a satisfação de cada público identificado na análise.

Ainda nesse sentido, foi possível realizar uma análise de correspondência canônica (CCA) e uma análise de correspondência diluída (CCI), gerando diagramas comparativos entre as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos e o nível de distanciamento entre os indivíduos pesquisados. Utilizou-se também de gráficos gerados no *Software Microsoft Excel®* para encontrar o percentual de satisfação, bem como comparar o posicionamento por Diretoria, dos servidores em relação aos gestores na condução da SRE Diamantina. Por fim, lançou-se mão de infográficos gerados no *Software Venngage* para compreender as diferenças de percepção em

relação a influência dos gestores na satisfação dos servidores, de acordo com as características das gerações.

4.5 Cuidados Éticos

Na pesquisa científica é preciso preservar o profissionalismo ético, pois tratamos de informações de seres humanos, tudo o que é publicado pode gerar grandes impactos na sociedade. Toda pesquisa que envolva esses fatores deve ser submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, que tem competência para analisar os riscos e os impactos, sugerindo modificações ou até mesmo rejeitando a pesquisa.

A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP- é uma comissão do Conselho Nacional de Saúde - CNS, criada através da Resolução 196/96 e com constituição designada pela Resolução 246/97, com a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo Conselho. Tem função consultiva, deliberativa, normativa e educativa, atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa - CEP- organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam (BRASIL, 2019)

No que diz respeito ao questionário aplicado, trata-se de uma pesquisa de opinião pública, elemento este não registrado e nem avaliado pelo sistema CEP/CONEP, amparado pela resolução nº 510, de 07 de abril de 2016:

Art.1º Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP: I–pesquisa de opinião pública com participantes não identificados; Art. 2º Para os fins desta Resolução, adotam-se os seguintes termos e definições: XIV–pesquisa de opinião pública: consulta verbal ou escrita de caráter pontual, realizada por meio de metodologia específica, através da qual o participante, é convidado a expressar sua preferência, avaliação ou o sentido que atribui a temas, atuação de pessoas e organizações, ou a produtos e serviços; sem possibilidade de identificação do participante; (BRASIL, 2016)

Por tratar-se de uma pesquisa de opinião, os entrevistados foram informados de que poderiam responder ao questionário no local e tempo que melhor lhe conviesse, sendo-lhes garantido o sigilo das respostas e facultado o direito de declinar de responder a qualquer tempo. Frisou-se ainda que esta pesquisa tem cunho científico e acadêmico, sem qualquer viés político-partidário.

O capítulo 5 apresenta os principais resultados e suas discussões de maneira integrada. Para maior facilidade de entendimento utilizou-se de alguns modelos de apresentação gráfica e estatística, como a matriz de presença e ausência, o diagrama de correspondência canônica, o gráfico de barras, o dendrograma e os infográficos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

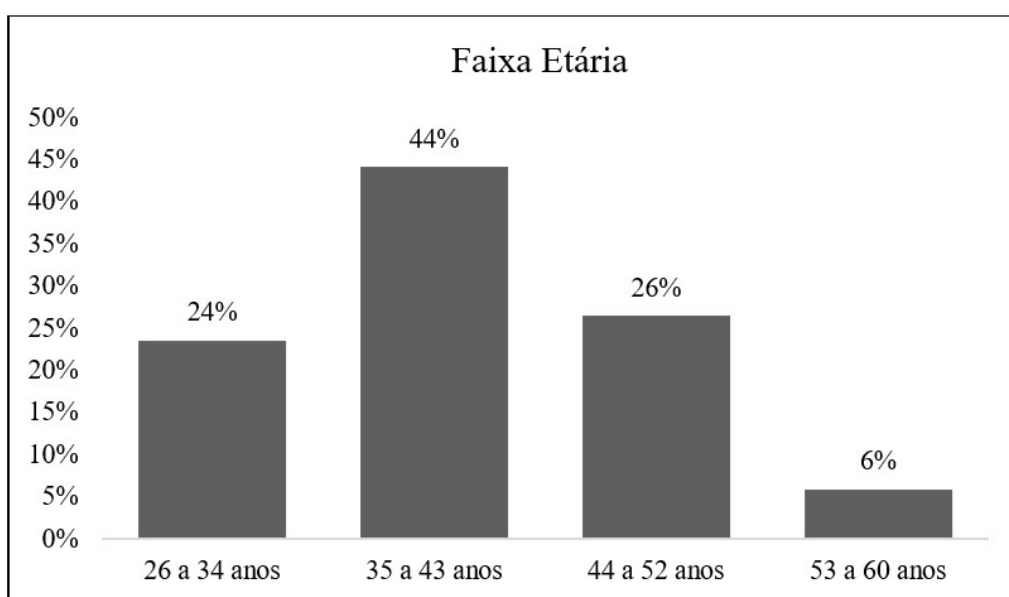
Com o propósito de atender aos objetivos propostos nesse estudo, este capítulo apresenta os resultados e algumas discussões acerca da pesquisa de opinião pública aplicada para conhecer a percepção dos servidores da SRE Diamantina em relação a influência dos gestores em sua satisfação no trabalho. Questões sobre o perfil dos servidores, fatores sobre satisfação, bem como as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos com maior necessidade de desenvolvimento foram determinantes para atingir os objetivos da pesquisa.

A seguir, são apresentadas análises de *cluster*, análises descritivas e qualitativas detalhadas no que se refere aos dados estatísticos construídos por meio de dendrogramas, matrizes de presença e ausência, diagramas de correspondência canônica, diagramas de correspondência diluída gráficos e infográficos analíticos. Tais análises são baseadas nos conceitos de Hammer *et al.* (2001), Gil (2008) e Bem, Giacomini & Waismann (2015).

5.1 Perfil dos servidores

Para identificar o perfil dos servidores, solicitou-se que eles informassem o sexo, a faixa etária, a cor/raça e a escolaridade. A população pesquisada segue uma tendência própria da pedagogia e das demais licenciaturas, onde a maioria é do sexo feminino, resultando em 65% dos respondentes. Como não acontecem concursos públicos voltados para as SREs-MG desde 2011, a faixa etária dos servidores demonstra um grau considerável de amadurecimento, como pode ser verificado no gráfico 1.

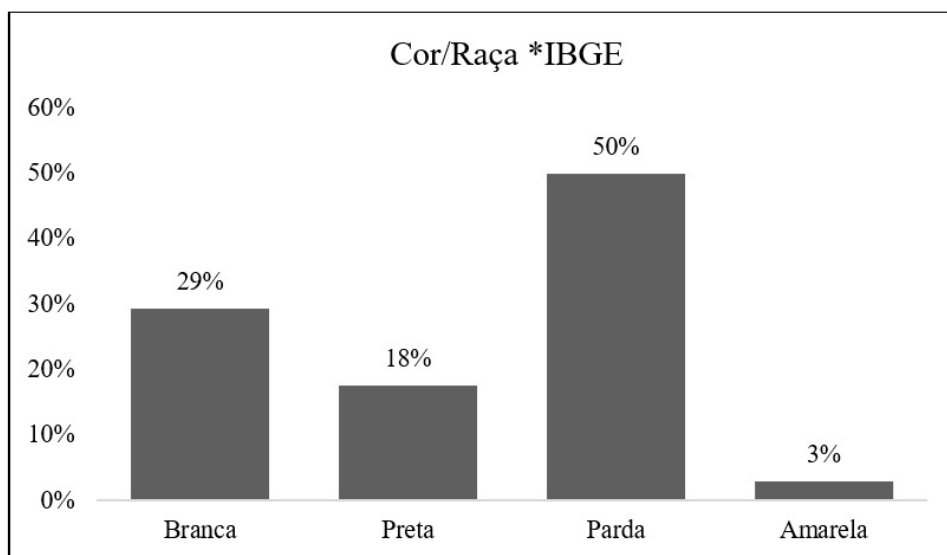
Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores da SRE Diamantina



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Existe um predomínio da cor parda, com 50% dos entrevistados, seguindo uma tendência nacional, onde os cidadãos têm se autodeclarado de maneira espontânea, como pode ser verificado no gráfico 2.

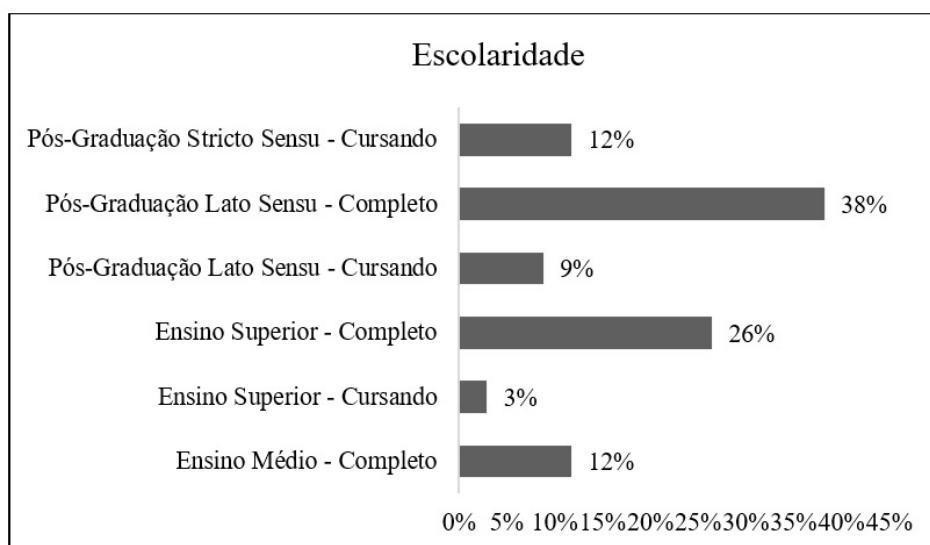
Gráfico 2 – Cor/Raça *IBGE dos Servidores da SRE Diamantina



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O gráfico 3 apresenta a escolaridade dos servidores, sendo que apenas 12% deles não possui graduação ou não está cursando, seguido de outros 3% que estão com a graduação em andamento. Infere-se, por outro lado, que o nível de formação elevado, em que 85% dos servidores possui graduação ou mais, se deve, em grande medida, as exigências dos cargos públicos dos servidores concursados, principalmente na área da educação.

Gráfico 3 – Nível de Escolaridade dos Servidores da SRE Diamantina



Fonte: Elaborado pelo Autor.

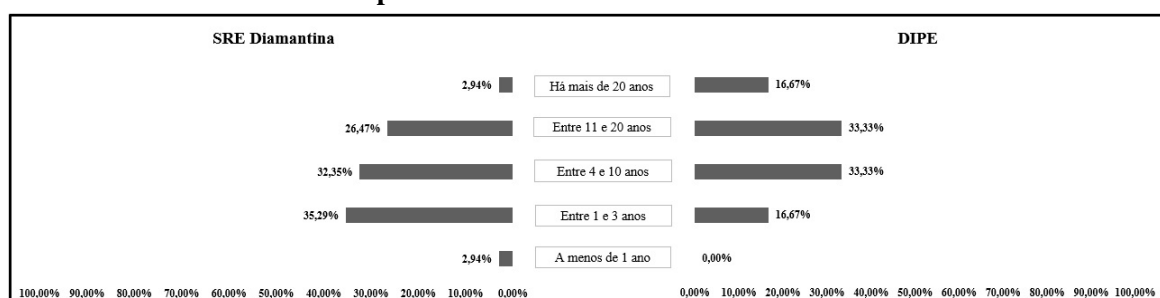
A população que respondeu a pesquisa de opinião pública é formada por servidores de ampla maioria feminina, com considerada maturidade etária, sendo sua maioria de etnia parda e com elevado nível de escolaridade. O perfil apresentado sustenta uma produção de dados com respostas contundentes e relevantes para o resultado da pesquisa.

5.2 Percepções divergentes entre os servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE e demais setores da SRE Diamantina

Percebeu-se que as respostas dos entrevistados não mantiveram similaridade quando adotou-se as diretorias como parâmetro de comparação. Como houve uma dissimilaridade considerável entre a Diretoria de Pessoal-DIPE e a SRE Diamantina (são considerados todos os setores, incluindo a própria Diretoria de Pessoal-DIPE) optou-se por apresentar as respostas de maneira comparativa.

Conforme informado anteriormente na análise do perfil dos servidores, o gráfico 4 detalha a maturidade profissional dos respondentes e demonstra que 67,64% destes trabalha de 1 a 10 anos na instituição, enquanto 50% dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE trabalha há mais de 10 anos na SRE Diamantina.

Gráfico 4 – Tempo de trabalho dos servidores da SRE Diamantina.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

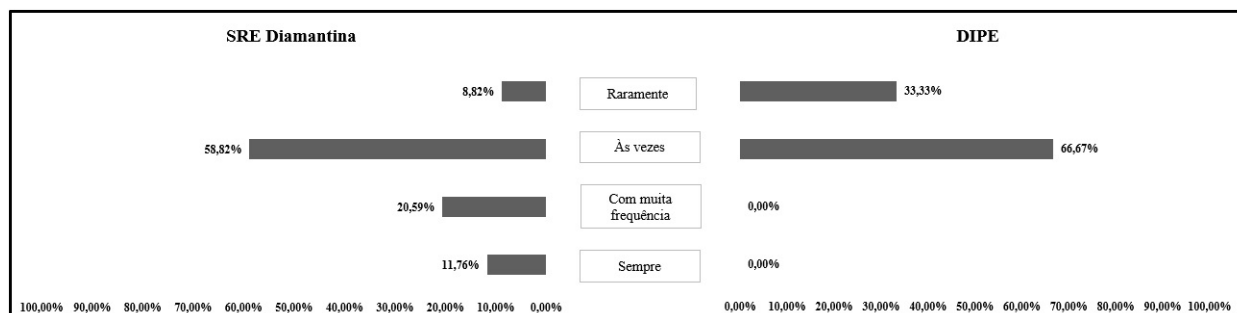
Para Carlotto & Câmara (2008), a satisfação no trabalho é composta por diversos fatores, sendo os mais comuns: a satisfação com a organização e a direção da mesma, com a supervisão ou estilo de direção, com as condições de trabalho (físicas e psíquicas), com as recompensas e orientações e com o reconhecimento por meio de *feedback* verbal. Esses fatores estão ligados a gestão de pessoas e por essa razão são tratados nos próximos indicadores.

Robbins, Judge & Sobral (2010) entendem que a capacitação dos trabalhadores e a aceitação dos objetivos fazem com que quanto mais difícil for o objetivo, mais alto será o nível de desempenho, porém, adverte que o trabalho será melhor executado somente se houver *feedback* constante. No próximo tópico, dedicado as áreas do conhecimento, é possível perceber que a comunicação é considerada pelos servidores como a área mais deficitária na atuação dos gestores.

Para 32,35% dos servidores da SRE Diamantina os gestores sempre ou com muita frequência comunicam-se com os subordinados de forma eficaz, sabendo dar e receber *feedback*

e aqueles que consideram que isso acontece às vezes, correspondem a 58,82%, abrindo um sinal de alerta preocupante. Todavia, para 100% dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE, as vezes ou raramente isso acontece, como pode ser observado no gráfico 5.

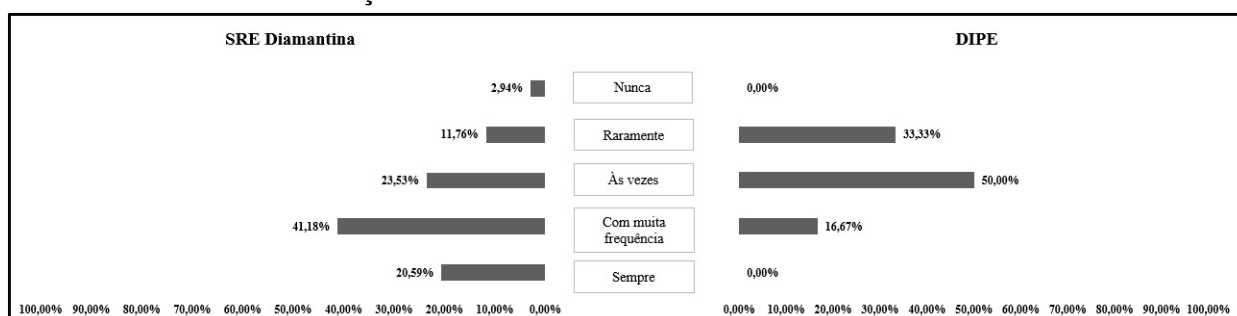
Gráfico 5 – Os gestores da SRE Diamantina se comunicam com os servidores de forma eficaz, sabendo dar e receber feedback?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

A capacidade de negociação é fundamental para minimizar a existência de conflitos internos e de acordo com Nierenberg (1991, p. 16) “cada vez que as pessoas trocam ideias com o intuito de modificar suas relações, cada vez que chegam a um acordo, estão negociando. A negociação depende da comunicação e ocorre entre pessoas que representam a si ou a grupos organizados”. O gráfico 6 demonstra que 61,77% dos servidores da SRE Diamantina entendem que os gestores da instituição sempre ou com muita frequência têm capacidade de negociação, demonstrando, então, atitudes flexíveis em situações adversas. Em contrapartida, para 83,33% dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE, apenas as vezes ou raramente isso acontece.

Gráfico 6 – Os gestores da SRE Diamantina têm capacidade de negociação, demonstrando atitudes flexíveis em situações adversas?



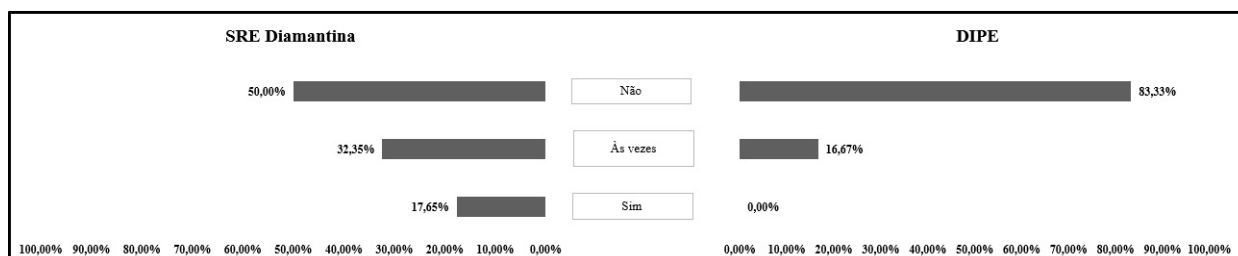
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Conforme Fontes & Machado (2008), diversos fatores explicam o fato de um trabalhador estar satisfeito ou não com o trabalho, o que reflete que a relação trabalhador-chefia não está perfeita. Para tanto, é necessário que a distribuição das tarefas seja equitativa, de maneira que não gere reclamações ou desconforto entre os trabalhadores.

O gráfico 7 alerta que apenas 17,65% dos servidores da SRE Diamantina consideram justa a divisão do trabalho e acreditam que ninguém trabalha mais do que o outro. No que tange

a percepção dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE o entendimento de 16,67% destes é de que essa situação acontece apenas às vezes.

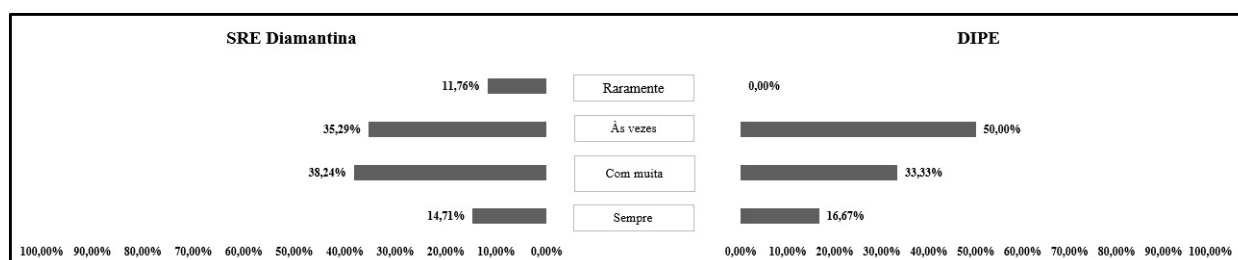
Gráfico 7 – Você entende que a divisão do trabalho na Equipe é justa e ninguém trabalha mais que o outro?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Rego (2001) relata que quando os trabalhadores percebem que estão submetidos a um ambiente que denota tratamento justo e respeitoso a satisfação no trabalho tende a aumentar. Os servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE se inserem numa percepção mais positiva quando indagados a respeito de sua atuação no trabalho. 50% deles afirmam tomar a iniciativa, fazer sugestões de melhoria e discutir suas metas e seu desempenho com os gestores sempre ou com muita frequência, enquanto os outros 50% o fazem apenas às vezes. Essa percepção se assemelha a dos demais servidores da SRE Diamantina, conforme o gráfico 8.

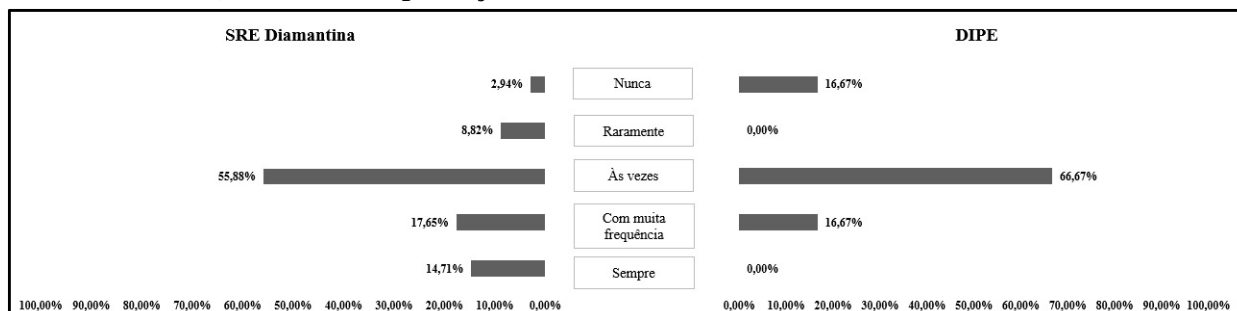
Gráfico 8 – Você toma iniciativa, faz sugestões de melhoria e discute suas metas e seu desempenho com seu Gestor?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Le-Boterf (2003) entende que o profissional deve aplicar seu conhecimento de forma coerente e estabelecer competências adequadas para cada tipo de situação, seja profissional, social ou familiar. Ainda para Le-Boterf (2003, p. 51), “é aplicando suas competências que um indivíduo se torna um bom profissional”. O gráfico 9 demonstra que apenas 32,37% dos servidores da SRE Diamantina entendem que os gestores da instituição sempre ou com muita frequência sabem aplicar e repassar os conhecimentos, ensinando e aperfeiçoando técnicas. Na mesma direção, os servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE apresentam um índice ainda menor, com 16,67%. Este fator pode estar relacionado a necessidade de aperfeiçoamento das competências dos gestores e demonstra que os servidores não estão satisfeitos, pois demonstraram insegurança neste aspecto.

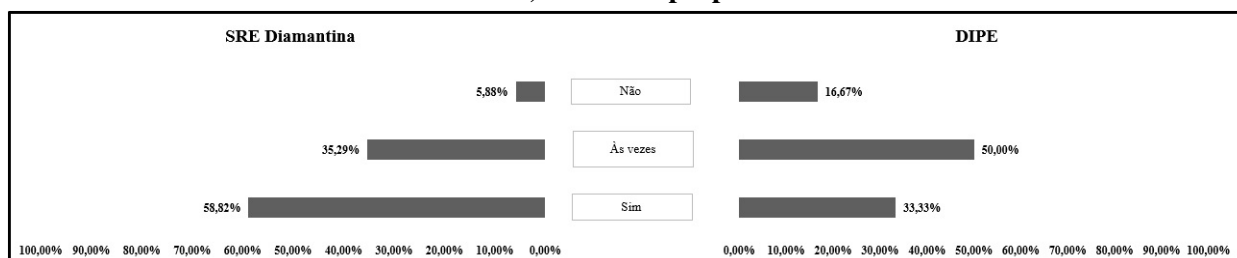
Gráfico 9 – Os gestores da SRE Diamantina sabem aplicar e repassar os conhecimentos aos servidores, ensinando e aperfeiçoando técnicas?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Para 33,33% dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE os gestores chamam a sua atenção com calma e neutralidade, em local apropriado quando necessário. O gráfico 10 aponta que o índice aumenta para 58,82% no caso dos servidores da SRE Diamantina.

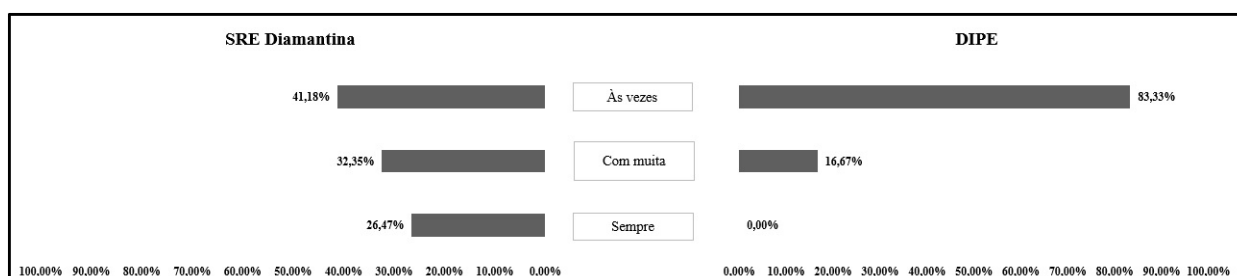
Gráfico 10 – Os Gestores da SRE Diamantina, quando necessário, chamam a atenção dos Servidores com calma e neutralidade, em local apropriado?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

No gráfico 11, a seguir, é possível inferir que para 61,82% dos servidores da SRE Diamantina os gestores têm um bom relacionamento interpessoal capaz de harmonizar o ambiente em situações conflituosas. No entanto, 41,18% entendem que isso acontece apenas às vezes, e na Diretoria de Pessoal-DIPE esse percentual dobra, correspondendo a 83,33%.

Gráfico 11 – Os gestores da SRE Diamantina têm um bom relacionamento interpessoal com a equipe e sabem dimensionar a importância do ambiente de trabalho em situações de conflito?



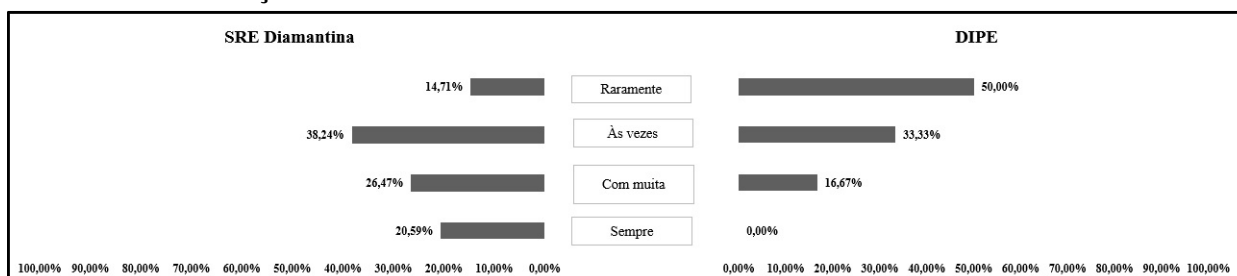
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Kanaane (1999) entende que quando se desenvolve um ambiente organizacional que propicie a satisfação das necessidades das pessoas e que contribua com o seu comportamento para a realização dos objetivos da instituição, torna-se possível aumentar a eficácia e reduzir a possibilidade de conflitos. O indicador apontou para a necessidade de se trabalhar o ambiente interno no sentido de elevar o índice para um patamar aceitável nas relações interpessoais.

Nesse contexto, é necessária que os gestores tomem a dianteira das comunicações para o bom andamento das relações sociais, dando exemplos para assim conquistar sua equipe e convencê-la de que os objetivos são realizáveis. Na percepção de Arantes (1994, p. 258) “Comunicação é essencialmente um processo de interação humana, que busca o entendimento comum nas relações entre os indivíduos, fundamental para a sobrevivência e o crescimento”.

No gráfico 12, do ponto de vista da credibilidade e da convivência diária, 52,99% dos servidores acreditam que raramente ou apenas às vezes os gestores demonstram criatividade e iniciativa nas relações. Com relação aos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE esse percentual aumenta para 83,33%.

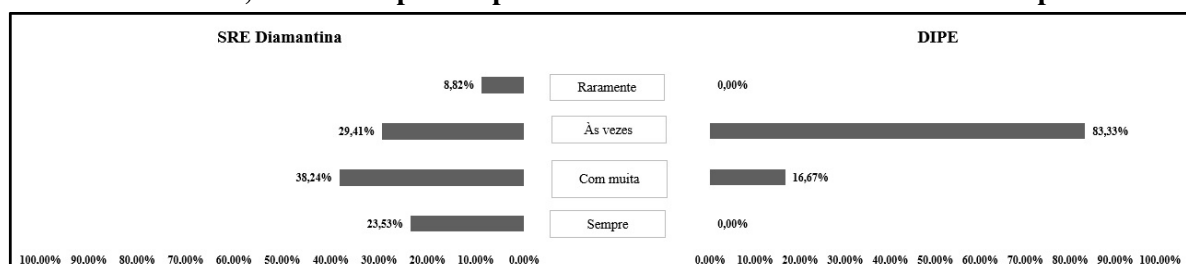
Gráfico 12 – Os gestores da SRE Diamantina têm criatividade, iniciativa e geram credibilidade e confiança na convivência diária?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Para 61,77% dos servidores da SRE Diamantina os gestores buscam a excelência e têm uma prática profissional coerente com os discursos e comportamentos, sustentados em valores éticos. Trata-se de um requisito fundamental nas atividades de qualquer gestor, no entanto, para 83,33% dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE essa prática acontece apenas às vezes, conforme o gráfico 13.

Gráfico 13 – Os gestores da SRE Diamantina buscam a excelência, sustentados em valores éticos e morais, tendo uma prática profissional coerente com os discursos e comportamentos?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

É importante observar neste indicador que todo servidor público estadual deve atuar de forma ética e dentro dos princípios morais, fazendo apenas aquilo que a lei determinar, de acordo com o Código de Ética do Servidor Público, publicado no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (2014, p. 1) no Decreto nº 46.644, de 07 de novembro de 2014. A maior diferença de percepção acontece quando é questionada a opinião dos entrevistados a respeito da capacitação e formação adequada dos gestores no desempenho de suas funções.

O gráfico 14, a seguir, mostra que para 61,76% dos servidores da SRE Diamantina a afirmação é positiva, enquanto 83,33% dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE não concordam que os gestores tenham capacitação e formação adequada para o desempenho do cargo. Para Fortuna, Tachizawa & Ferreira (2004), a capacitação é essencial para o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais, permitindo que as atividades-fim da administração pública sejam executadas com correção.

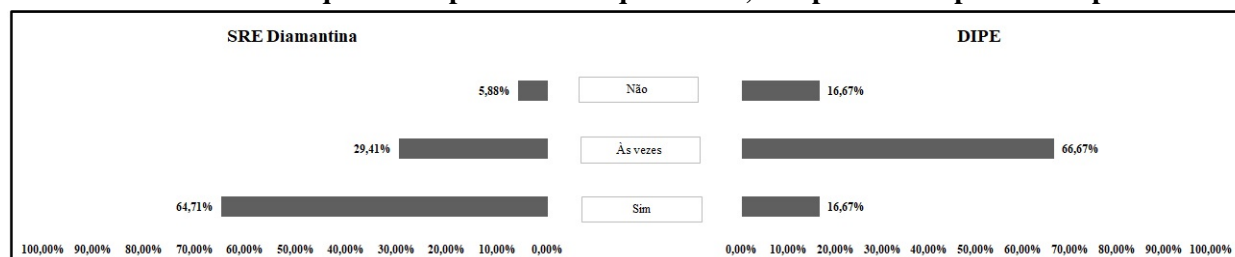
Gráfico 14 – Os Gestores da SRE Diamantina estão capacitados e têm formação adequada para desempenhar suas funções?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Padilha (2004, p. 4) afirma que “o reconhecimento é talvez o único dos fundamentos da valorização profissional que depende muito menos de nós e muito mais dos outros. É, com certeza, uma das coisas mais difíceis de ser obtida”. Quanto às suas qualidades, competências e problemas pessoais os servidores emitem opinião de maneira contundente com relação ao respeito e ao reconhecimento profissional recebido de seus gestores. O gráfico 15 aponta que para 66,67% dos que trabalham na Diretoria de Pessoal-DIPE esse reconhecimento acontece apenas às vezes, sendo que para 64,71% dos servidores da SRE Diamantina, quanto ao respeito e o reconhecimento de fato isso ocorre por parte dos gestores.

Gráfico 15 – Você se sente respeitado e reconhecido profissionalmente pelos gestores da SRE Diamantina no que diz respeito às suas qualidades, competências e problemas pessoais?

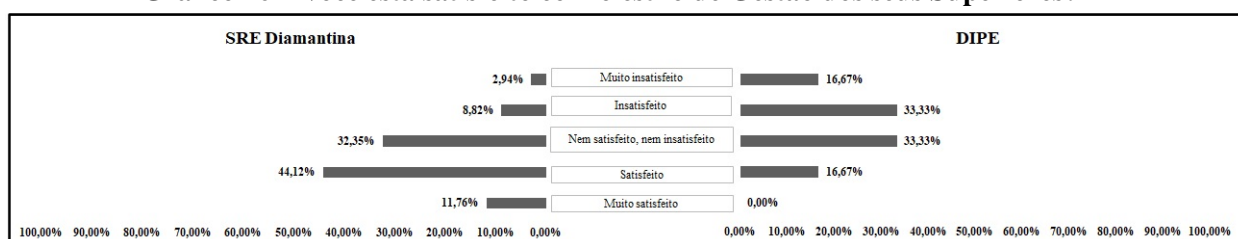


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Na visão de Waal (2003), o sistema de medição de desempenho dos colaboradores só funciona e produz os resultados esperados se os gestores possuem uma visão clara da natureza do comportamento humano, fundamental para influenciar as mudanças necessárias. Reforçando esse entendimento, Ukko, Tenhunen & Rantanen (2007) enfatizam que a percepção dos colaboradores em relação ao estilo de gestão está mais relacionado as características individuais do gestor do que ao tipo de cultura organizacional.

O gráfico 16 aponta que quando questionados diretamente em relação a satisfação com o estilo de gestão dos seus superiores, 55,88% dos servidores da SRE Diamantina se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos. Ainda assim, outros 44,11% estão entre a indiferença e a insatisfação, um índice considerável que sugere a necessidade de uma ação para compreender o que afasta os servidores do estilo de gestão dos seus superiores. A situação se agrava quando analisamos a percepção dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE, onde apenas 16,67% estão satisfeitos com esse perfil.

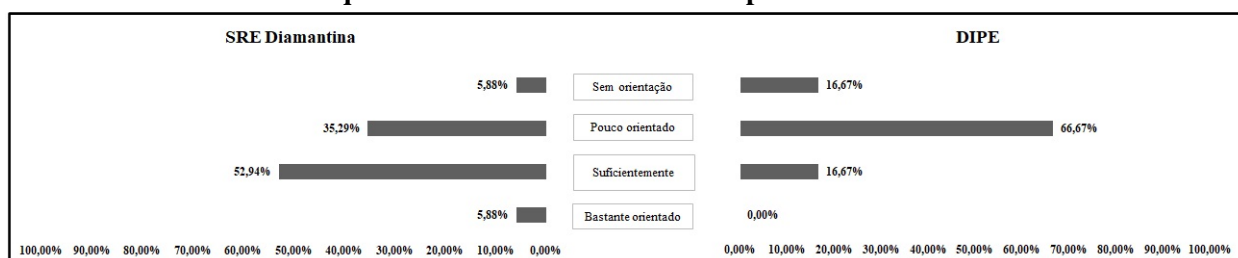
Gráfico 16 – Você está satisfeito com o estilo de Gestão dos seus Superiores?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Duas questões interligadas ao estilo de gestão seguem essa mesma tendência de percepção. Uma é em que nível que os servidores se sentem orientados pelos gestores; e a outra está interligada ao índice de autonomia que esses servidores têm para tomar decisões relacionadas as suas próprias tarefas. Na primeira, 41,17% dos servidores da SRE Diamantina se sentem pouco orientados ou sem orientação do gestor. Por outro lado, na Diretoria de Pessoal-DIPE esse índice sobe para 83,34% dos servidores, conforme o gráfico 17.

Gráfico 17 – Em que nível você se sente orientado por seu Gestor no trabalho?

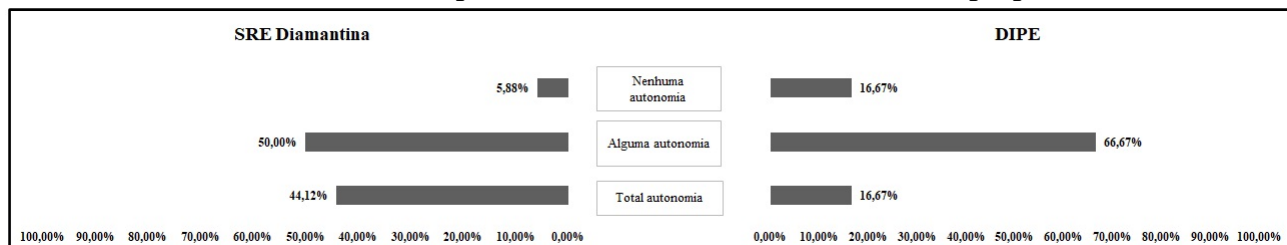


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

55,88% dos servidores da SRE Diamantina afirmam ter alguma ou nenhuma autonomia, em detrimento de 44,12% que afirmam ter total autonomia. No caso da Diretoria de

Pessoal-DIPE, apenas 16,67% dos servidores afirmam poder tomar decisões relacionadas as suas próprias atividades, como pode ser verificado no gráfico 18.

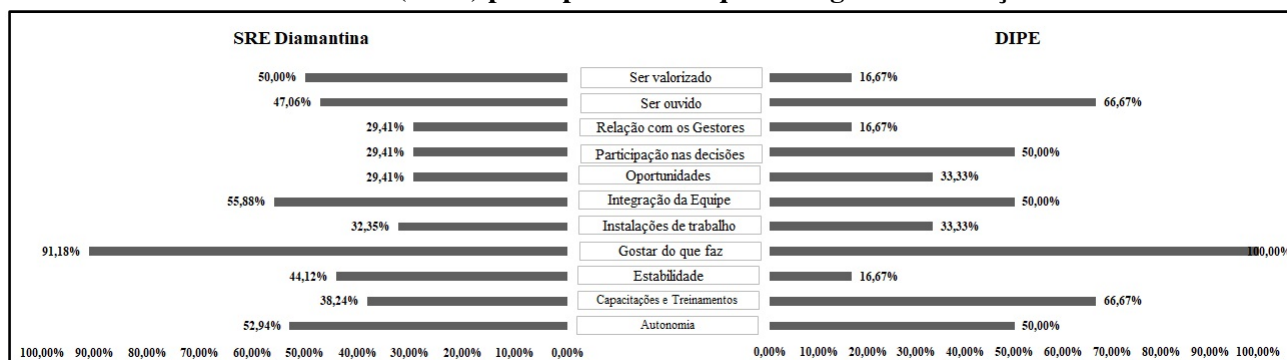
Gráfico 18 – Você tem autonomia para tomar decisões relacionadas as suas próprias tarefas?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

De acordo com o gráfico 19, 91,18% dos servidores da SRE Diamantina, gostar do que faz é o principal fator de satisfação, seguido da integração da equipe com 55,88%, que é considerada também como uma das áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos do Guia *PMBOK®* mais deficitárias dos gestores na percepção dos servidores. Na sequência vem a autonomia correspondendo a 52,94%; ser valorizado com 50,00% e ser ouvido com 47,06%. Na Diretoria de Pessoal-DIPE os servidores incluíram como fatores de satisfação a necessidade de capacitações e treinamentos com 66,67% e também a participação nas decisões com 50,00%, como demonstrado no gráfico 19, a seguir:

Gráfico 19 – Os 5 (cinco) principais fatores que mais geram satisfação.



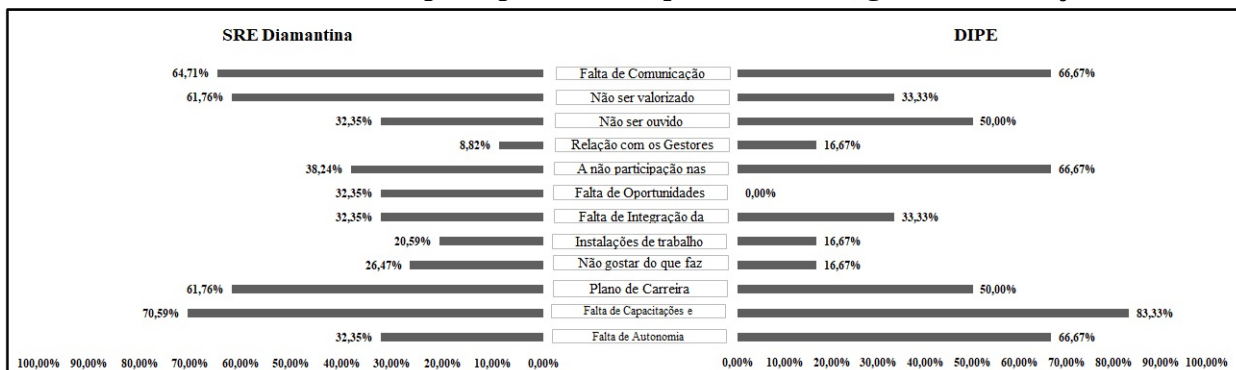
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Robbins (2009) observa que as pessoas ficam mais satisfeitas quando podem trabalhar em organizações que dão autonomia para desenvolver suas habilidades e capacidades profissionais. Isso é reforçado pelos resultados obtidos na pesquisa de opinião pública em que a autonomia é considerada um dos principais fatores de satisfação nas duas visões aqui comparadas.

No gráfico 20, a seguir, é possível observar os fatores, que na sua falta, geram insatisfação. Trata-se de um importante mecanismo de análise que permite desenvolver ações de melhoria para suprir as necessidades não atendidas dos servidores da SRE Diamantina.

Periodicamente, é necessário reaplicar o estudo no sentido de sempre diagnosticar e apresentar soluções para os fatores que, naquele momento, causam algum tipo de insatisfação.

Gráfico 20 – Os 5 (cinco) principais fatores, que na sua falta, geram insatisfação.



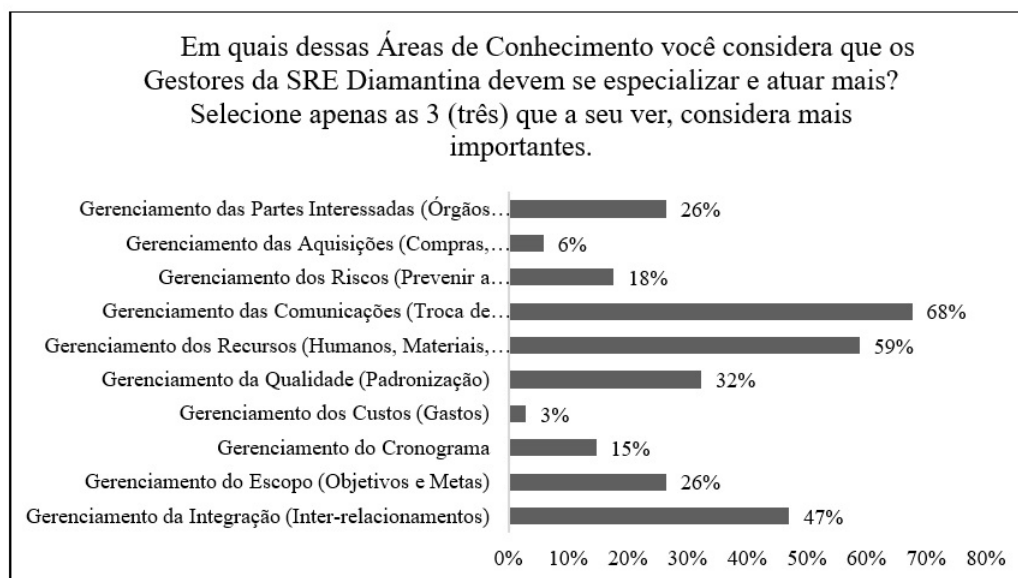
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

Apesar de a necessidade de capacitações e treinamentos serem consideradas como um importante fator de satisfação apenas para a Diretoria de Pessoal-DIPE, a falta delas é considerada o principal fator de insatisfação para os servidores de todos os setores da SRE Diamantina, com 70,59%. Na sequência vem a falta de comunicação com 64,71%, que é considerada também como a área do conhecimento em gerenciamento de projetos do Guia *PMBOK®* mais deficitária no entendimento dos servidores, como pode ser visto mais a frente. Depois, a falta de um plano de carreira e não ser valorizado, ambos com 61,76% geram grande insatisfação, além da não participação nas decisões, que deixam insatisfeitos 38,24% dos servidores da instituição. Os servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE acrescentam a falta de autonomia com 66,67% e o fato de não serem ouvidos com 50,00% como fatores geradores de insatisfação.

5.3 Algumas análises da percepção dos servidores da SRE Diamantina em relação as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos do Guia *PMBOK®*

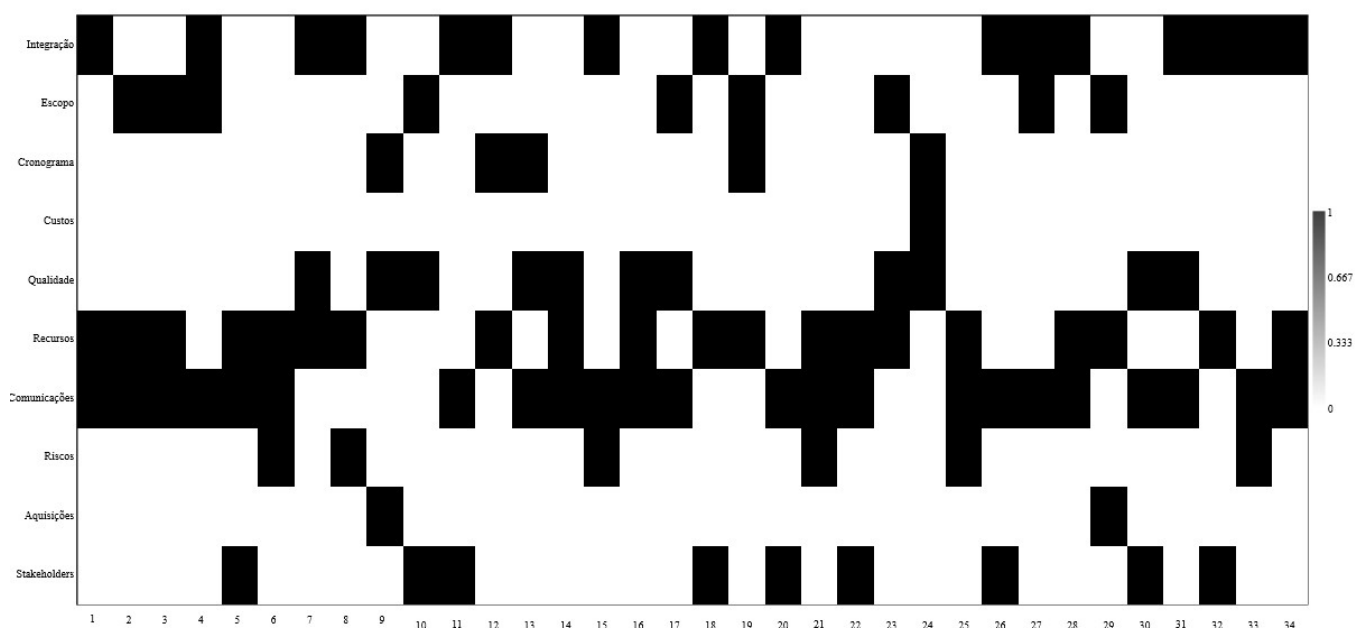
O aspecto central dessa pesquisa é compreender o comportamento organizacional e as opiniões dos servidores nas questões que afetam diretamente a satisfação desses no trabalho. Nesse sentido, os gestores podem influenciar diretamente, positiva ou negativamente, com essas impressões de seus subordinados. Uma importante percepção dos servidores da SRE Diamantina diz respeito às áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos do Guia *PMBOK®*.

Para dar maior consistência e embasamento estatístico às análises sobre a percepção dos servidores em relação a importância das ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®*, o gráfico de barras permite uma visão clara na forma estatística de percentual. Como pode ser verificado no gráfico 21, a área do conhecimento que necessita de maior atenção por parte dos gestores, na opinião da maioria dos servidores da SRE Diamantina, é o Gerenciamento das Comunicações, com 68%, seguida pelo Gerenciamento dos Recursos, com 59%, completando as três áreas mais importantes com o Gerenciamento da Integração, com 47%.

Gráfico 21 – Áreas do Conhecimento a ser desenvolvidas pelos Gestores da SRE Diamantina

Fonte: Gráfico elaborado pelo Autor por meio do *Software Microsoft Excel*.

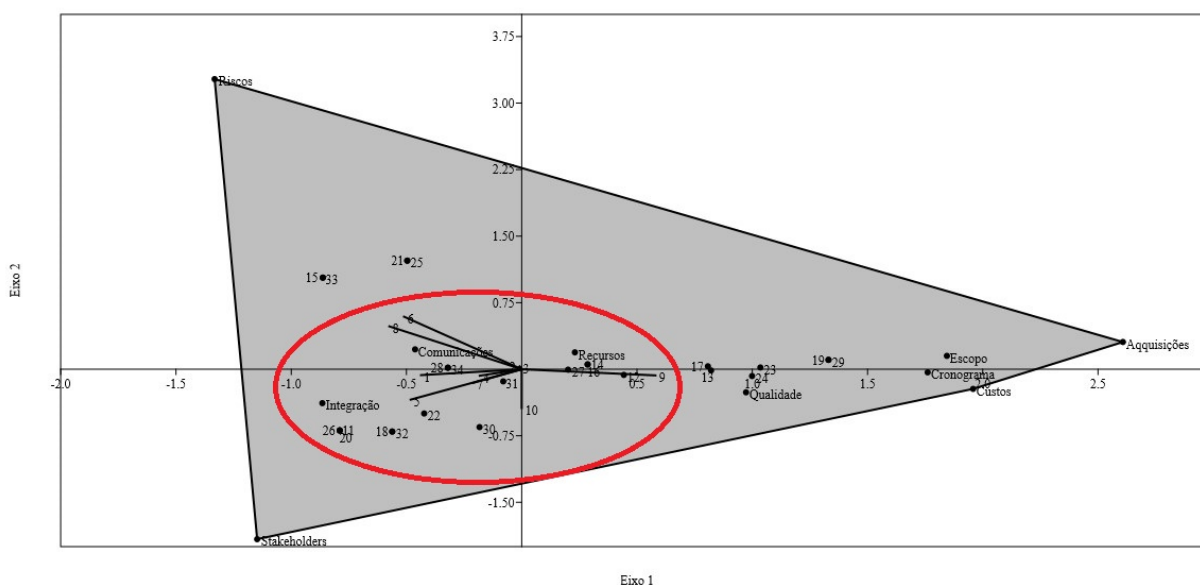
A matriz de presença e ausência auxilia na identificação das similaridades. Todos os pontos destacados em preto se referem à presença das opiniões; e nos pontos destacados em branco à ausência dessas. Nas colunas são apresentadas as opiniões dos servidores e nas linhas são apresentadas as áreas do conhecimento, conforme o gráfico 22.

Gráfico 22 – Matriz de Presença e Ausência dos Servidores em relação as Áreas do Conhecimento

Fonte: Matriz elaborada pelo Autor por meio do *Software Past 326b*.

O Diagrama de correspondência canônica representa a localização das respostas e das variáveis ambientais em relação aos dois primeiros eixos canônicos. A direção e sentido das setas representam a intensidade de associação entre as variáveis ambientais e os eixos canônicos. O Diagrama de Correspondência Canônica, a seguir, faz uma análise multivariada de agrupamento na área estatística de abrangência das respostas dos servidores da SRE Diamantina.

Gráfico 23 – Diagrama de Correspondência Canônica: os servidores e as áreas do conhecimento



Fonte: Diagrama elaborado pelo Autor por meio do *Software Past 326b*.

Com base no gráfico 23, percebe-se que as áreas do conhecimento são representadas por pontos, enquanto as variáveis ambientais são representadas por vetores. Na parte central dos dois eixos, a área circutada destacada em vermelho permite mapear os pontos de concentração mais importantes sobre a opinião dos servidores, onde o comprimento dos vetores é proporcional à sua importância na explicação da variância projetada no eixo.

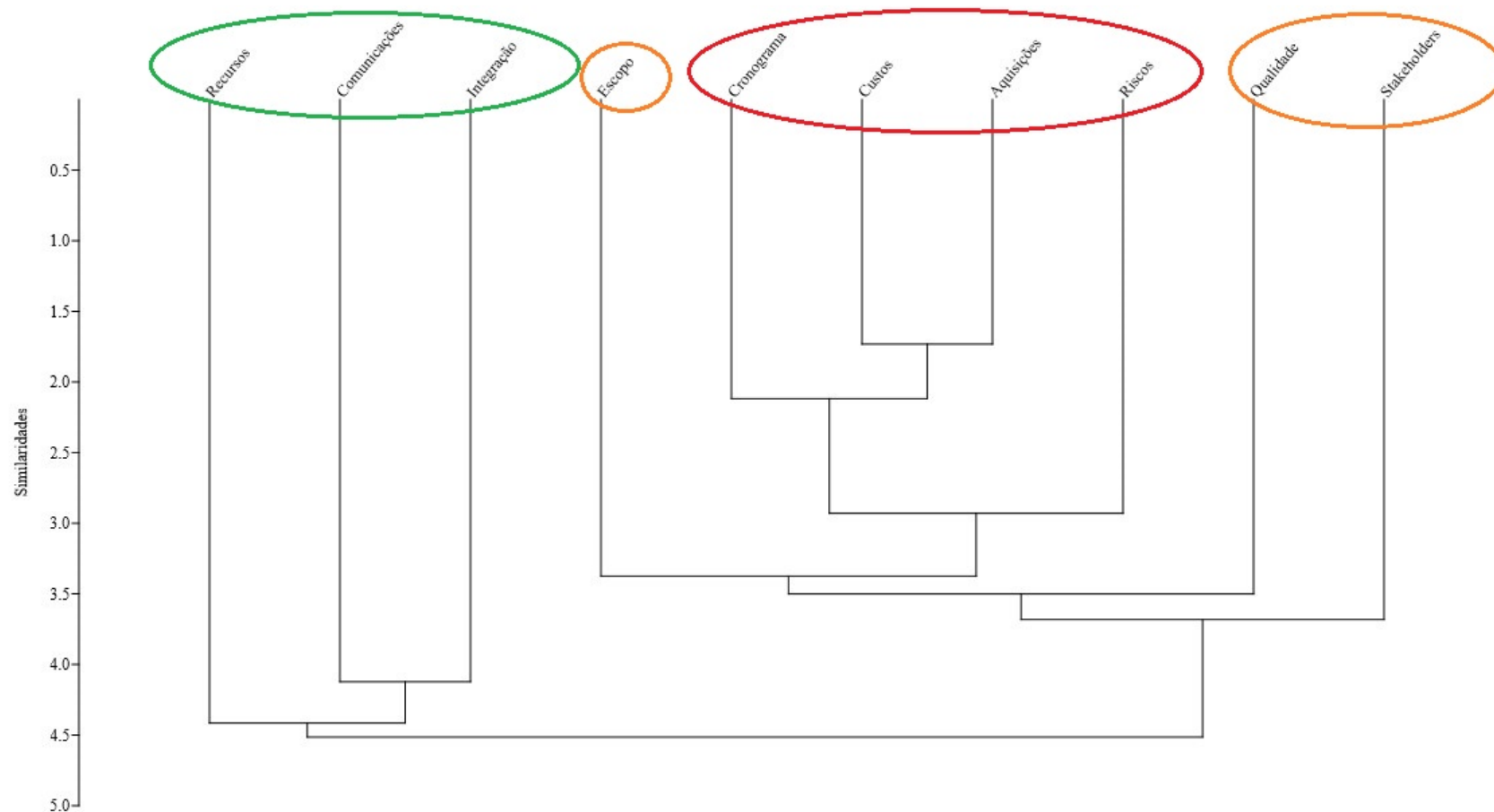
Para possibilitar uma análise mais clara, é apresentado, no formato paisagem, nas próximas quatro páginas, um dendrograma acerca das áreas do conhecimento em que os gestores devem se especializar e atuar mais. Apresenta-se também outro diagrama de correspondência canônica comparando a percepção dos servidores da SRE Diamantina e dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE em que é possível verificar que as áreas do conhecimento consideradas as mais deficitárias não coincidem na sua totalidade para os respectivos atores.

Posteriormente é apresentado um gráfico de barras em que se verifica que apenas sete das 10 áreas do conhecimento são mencionadas pelos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE, enquanto os servidores da SRE Diamantina mencionam todas ao menos uma vez. Por fim, é apresentado um gráfico comparativo, no formato de pizza, onde é possível verificar que as áreas do conhecimento das comunicações e dos recursos são comuns aos dois públicos. A área da

integração está entre as três áreas mais deficitárias, apenas para os servidores da SRE Diamantina e a área de riscos está entre as três áreas mais deficitárias apenas para os servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE.

No primeiro caso, como resultado da percepção dos servidores da SRE Diamantina, dividiu-se o dendrograma em três grupos com os índices de dados de abundância baseados em distância Euclidiana, onde o grupo destacado na cor vermelha (cronograma, custos, aquisições e riscos) representa as áreas do conhecimento de menor necessidade de especialização e atuação por parte dos gestores. Nos grupos destacados em cor laranja (escopo, qualidade e *stakeholders*) estão as áreas do conhecimento de necessidade mediana; e no grupo a esquerda, destacado em cor verde (recursos, comunicações e integração), estão as áreas de maior necessidade de especialização e atuação por parte dos gestores, como pode ser verificado no gráfico 24.

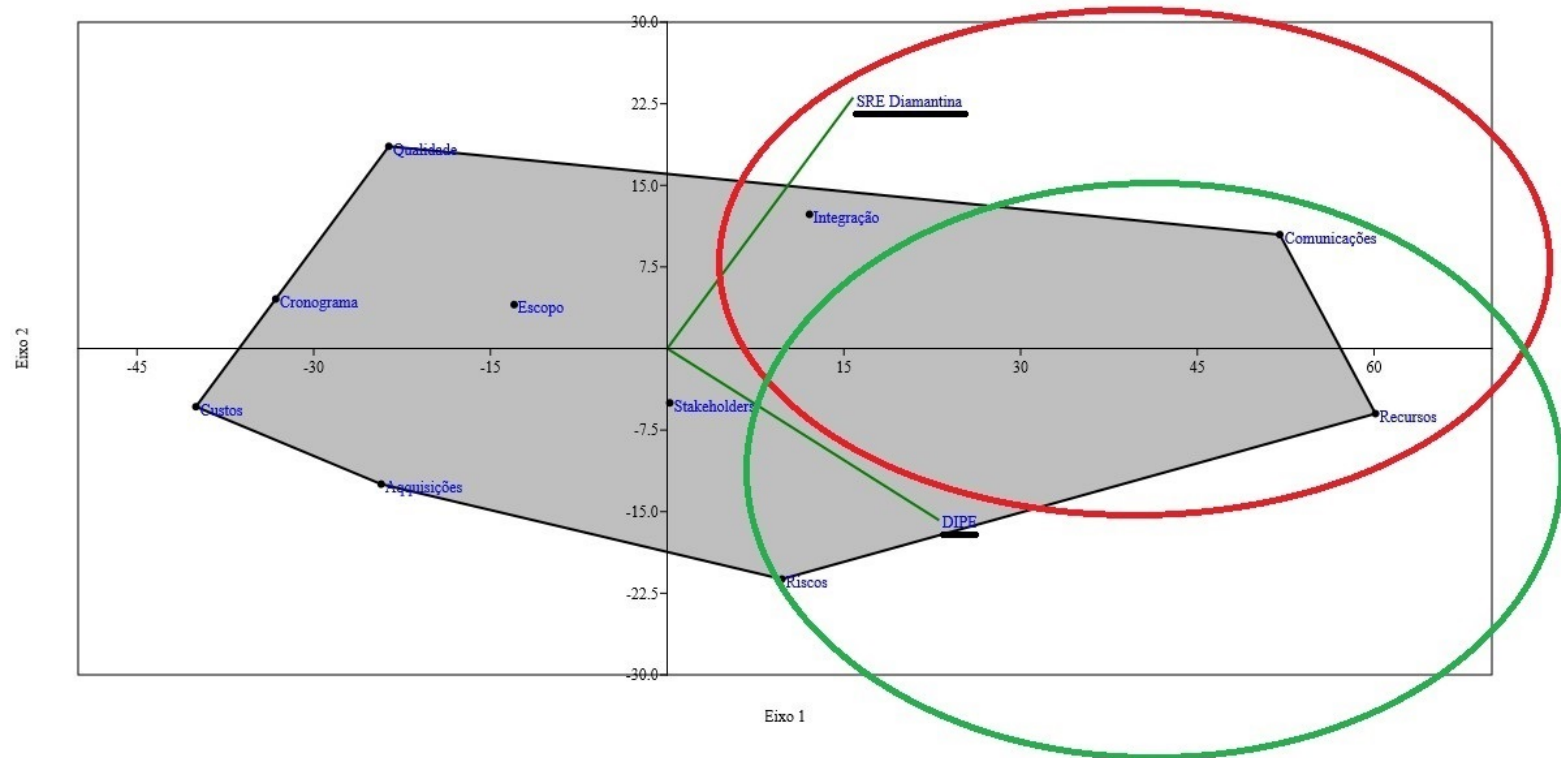
Gráfico 24 – Dendrograma de análise das Áreas do Conhecimento e a percepção dos Servidores



Fonte: Dendrograma elaborado pelo Autor por meio do *Software Past 326b*.

⁷ Nota: O agrupamento foi realizado com base no método UPGMA, de distância Euclidiana e Coeficiente de correlação=0,9939.

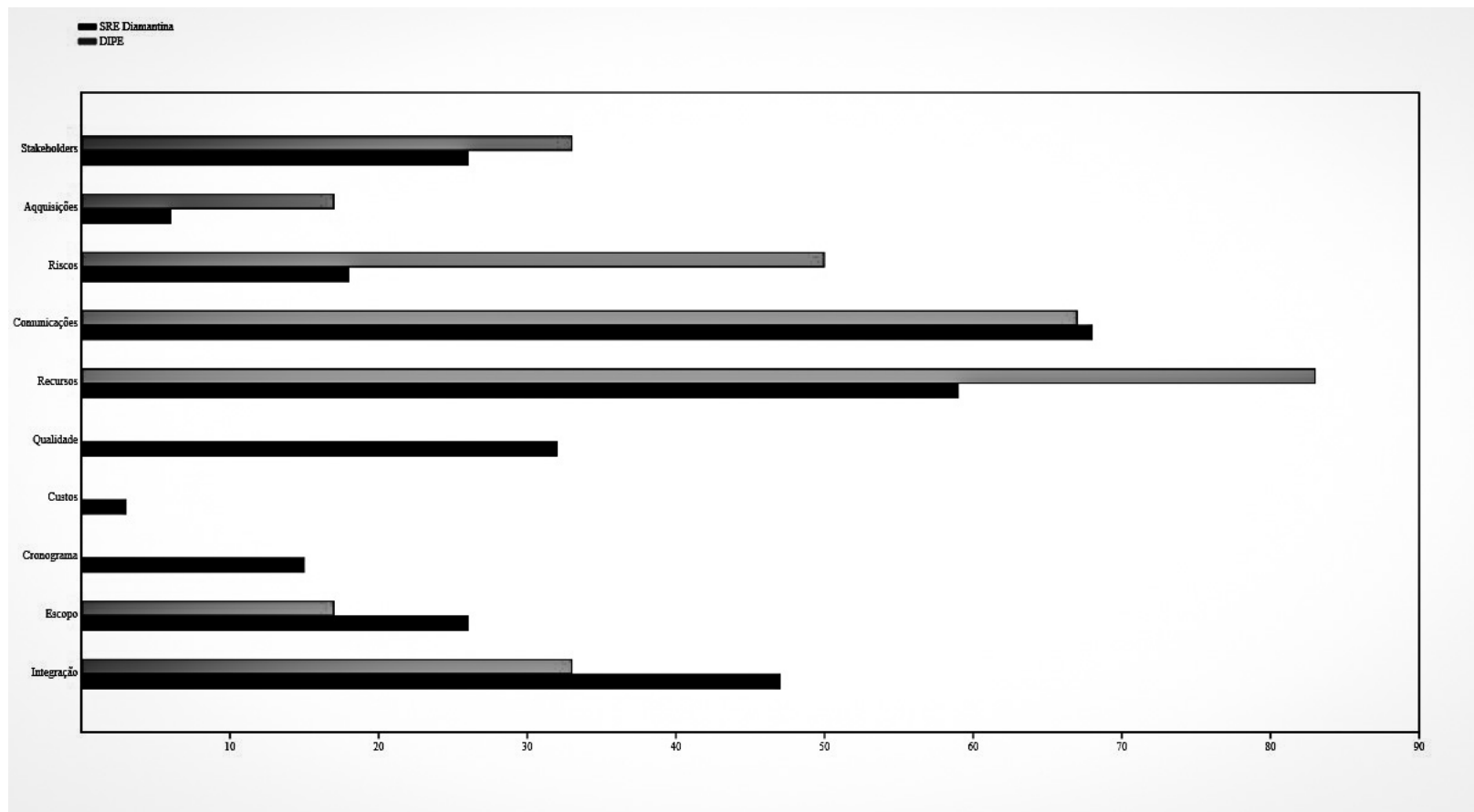
Gráfico 25 – Diagrama de Correspondência Canônica comparativo entre a SRE Diamantina e a Diretoria de Pessoal-DIPE



Fonte: Diagrama elaborado pelo autor por meio do *Software Past 326b*.

⁸ Nota: O Diagrama de Correspondência Canônica faz uma análise multivariada de dois agrupamentos: SRE Diamantina e Diretoria de Pessoal-DIPE. A parte circulada destacada em vermelho identifica as três áreas mais deficitárias na opinião do primeiro agrupamento (Comunicações, Recursos e Integração), enquanto a parte circulada destacada em verde identifica as três áreas mais deficitárias na opinião do segundo agrupamento (Comunicações, Recursos e Riscos).

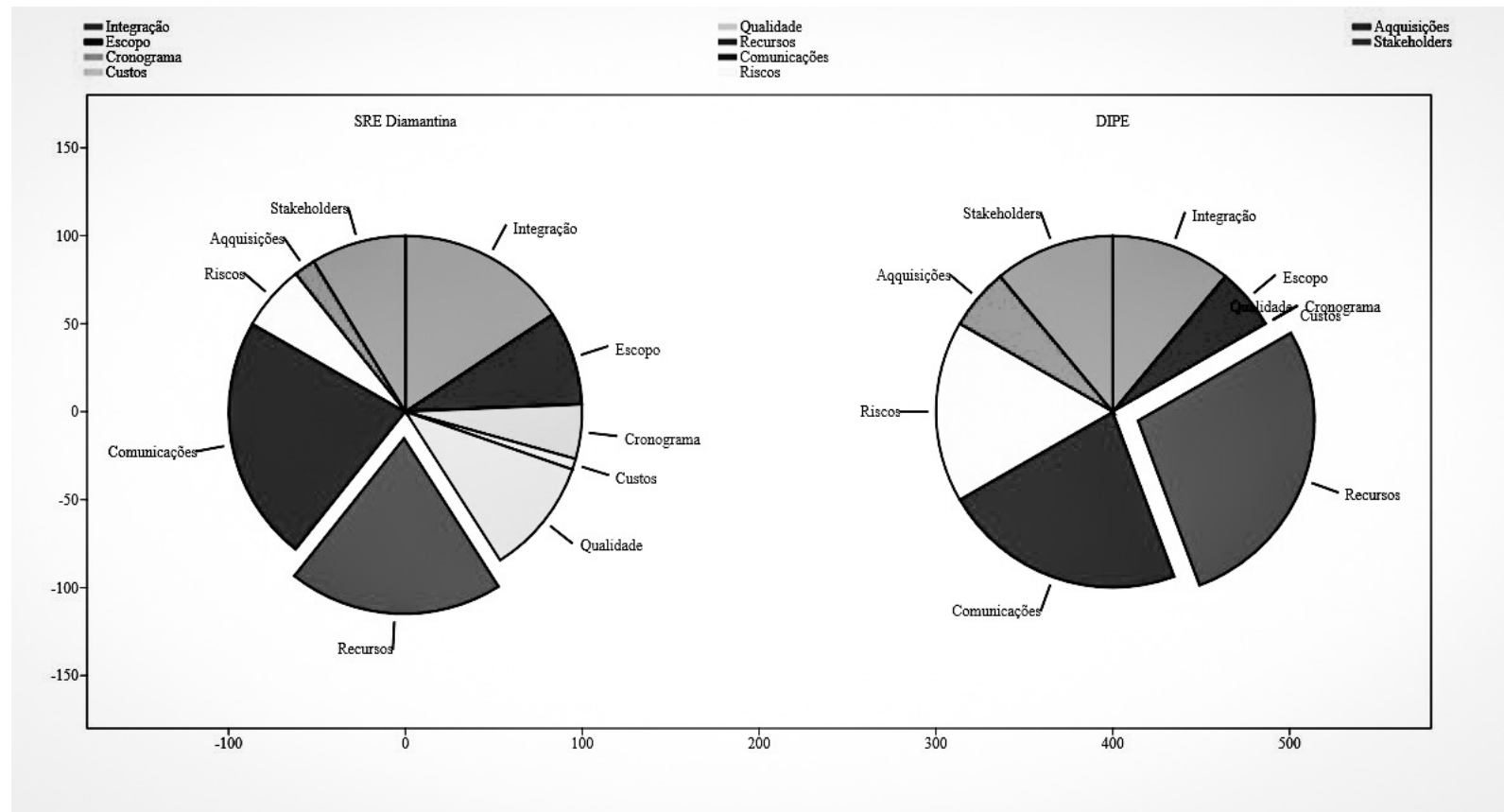
Gráfico 26 – Áreas de Conhecimento em que os gestores da SRE Diamantina devem se especializar e atuar mais na percepção dos servidores da SRE Diamantina e da Diretoria de Pessoal-DIPE.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Past 326b*.

- ⁹ Nota: O gráfico apresenta nas barras cinzas a percepção dos servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE e nas barras pretas a percepção dos servidores da SRE Diamantina. É possível perceber que para os primeiros as áreas do conhecimento em que os gestores devem se especializar mais são os Recursos, as Comunicações e os Riscos. Um fator interessante é que eles não fazem menção as áreas da Qualidade, dos Custos e do Cronograma. Já para os demais, as áreas do conhecimento em que os gestores devem se especializar mais são as Comunicações, os Recursos e a Integração, fazendo referência a todas as áreas do conhecimento.

Gráfico 27 – Percepção dos servidores da SRE Diamantina e da Diretoria de Pessoal-DIPE a respeito das áreas de conhecimento que os gestores devem atuar mais.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor por meio do *Software Past 326b*.

¹⁰ Nota: O gráfico comparativo de pizza demonstra que todas as áreas do conhecimento foram citadas por pelo menos 1 (um) dos servidores da SRE Diamantina, em detrimento da Diretoria de Pessoal-DIPE, que não considerou nenhuma vez as áreas da Qualidade, do Cronograma e dos Custos. Estes consideram a área de Riscos entre aquelas de maior necessidade de atuação, no lugar da área de Integração, citada pelos primeiros.

5.4 Como as gerações percebem a influência dos gestores em sua satisfação

A SRE Diamantina tem em seu quadro de pessoal servidores da Geração *Baby Boomer*, da Geração X e da Geração Y. O quadro comparativo abaixo faz menção a alguns dos principais fatores da pesquisa de opinião pública. O fator hierarquia e disciplina está presente na questão 15, o fator respeito e reconhecimento está presente na questão 14, o fator *feedback* está presente na questão 8 e o fator autonomia está presente na questão 19, todas disponíveis para consulta no Anexo A, que tem a íntegra do questionário.

Quadro 3 – Quadro comparativo da percepção das gerações em relação aos gestores da SRE Diamantina

Fator/Percepção	Baby Boomer	Geração X	Geração Y
HIERARQUIA E DISCIPLINA	- 00,00% Sim - 100,00% Às vezes - 00,00% Não	- 67,00% Sim - 29,00% Às vezes - 04,00% Não	- 50,00% Sim - 37,50% Às vezes - 12,50% Não
RESPEITO E RECONHECIMENTO	- 50,00% Sim - 50,00% Às vezes - 00,00% Não	- 67,00% Sim - 29,00% Às vezes - 04,00% Não	- 62,50% Sim - 25,00% Às vezes - 12,50% Não
COMUNICAÇÃO E FEEDBACK	- 00,00% Sempre - 50,00% Com muita frequência - 50,00% Às vezes - 00,00% Raramente	- 12,50% Sempre - 21,00% Com muita frequência - 54,00% Às vezes - 12,50% Raramente	- 12,50% Sempre - 12,50% Com muita frequência - 75,00% Às vezes - 00,00% Raramente
AUTONOMIA	- 100,00% Total - 00,00% Alguma - 00,00% Nenhuma	- 42,00% Total - 54,00% Alguma - 04,00% Nenhuma	- 37,50% Total - 50,00% Alguma - 12,50% Nenhuma

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020.

O comportamento tanto dos gestores como dos servidores é colocado à prova, no fator hierarquia e disciplina. Conger (1998) percebe os *Baby Boomer* como obedientes e disciplinados, fiéis a instituição e preocupados com a carreira. Mesmo assim, esses veteranos entendem que apenas às vezes os gestores chamam sua atenção em local apropriado, com calma e neutralidade na SRE Diamantina.

Apesar de ter o perfil de questionar a autoridade com frequência, segundo Conger (1998), a Geração X entende, para 67% dos respondentes, como apropriado o comportamento dos gestores. De acordo com Bohlander, Snell & Sherman (2005), a Geração Y gosta de receber *feedback* e adora desafios para demonstrar sua capacidade, mas apesar disso, 12,50% dos respondentes consideram o comportamento dos gestores inapropriado.

Smola & Sutton (2002) afirmam que a Geração *Baby Boomer* valoriza a carreira e espera por reconhecimento, logo percebem a Geração X cética e desconfiada. Por outro lado, veem na Geração Y a frustração no trabalho por não haver grandes desafios nas tarefas que

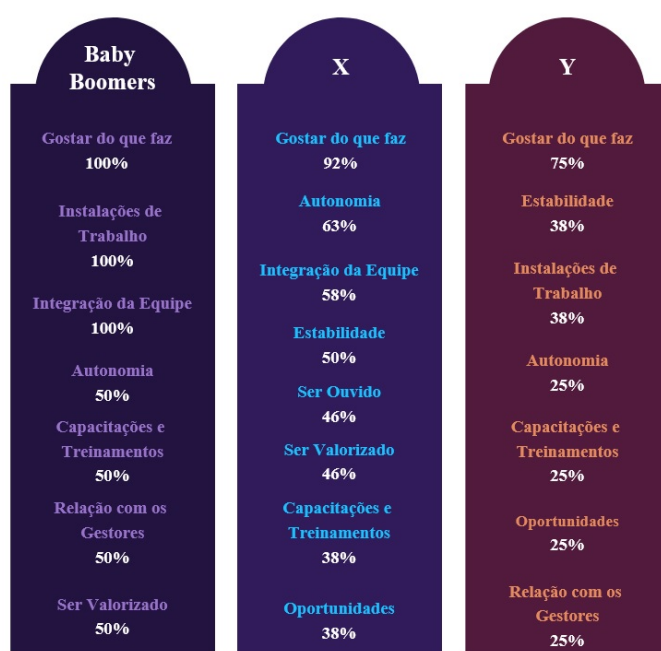
desempenham. Em razão dessas características, respeito e reconhecimento é um fator que faz parte de uma busca constante da Geração *Baby Boomer* e para 50% dos respondentes dessa geração é dessa maneira que se sentem tratados pelos gestores, para a Geração X, mesmo com perfil cético, o índice é de 67% e para a Geração Y, que costuma se importar mais com a profissão do que com a organização, o índice é de 62,50%.

Vieira & Filenga (2010) destacam que tanto a Geração *Baby Boomer* quanto a Geração X se sentem mais seguros quando recebem *feedback* periódico e formal acerca de suas habilidades. A Geração Y conversa diretamente com os gestores, de maneira informal, muito por conta de seu perfil imediatista em relação à ascensão na carreira. Diante do exposto, para 50% da Geração *Baby Boomer* o fator comunicação e *feedback* é cumprido com muita frequência pelos gestores da SRE Diamantina, enquanto outros 50% acreditam que isso acontece às vezes. Por fim, 66,50% dos respondentes da Geração X entendem que às vezes ou raramente esse fator é atendido e para 75% dos respondentes da Geração Y às vezes isso ocorre.

Veloso, Silva & Dutra (2012) destacam que a Geração Y, caracterizada por sua rebeldia, desenvolvem sua própria flexibilidade e autonomia sem se preocupar com a reação de seus pares. Quando respondem a respeito da autonomia que recebem dos seus superiores, a Geração Y aponta um índice de satisfação de apenas 37,50% nesse fator. Para 100% dos respondentes da Geração *Baby Boomer*, conhecidos por sua obediência e lealdade, existe total autonomia para desenvolver suas atividades, enquanto para a Geração X, habitualmente questionadores, esse percentual corresponde a 42%.

O infográfico a seguir indica que para as três gerações atuantes na SRE Diamantina gostar do que faz é o fator de satisfação mais importante.

Gráfico 28 – Fatores de satisfação por geração.



Fonte: Gráfico elaborado pelo Autor por meio do *Software Venngage*.

Para a Geração *Baby Boomer*, os fatores instalações de trabalho e integração da equipe tem a mesma importância. Para a Geração X a autonomia é mais importante para a satisfação do que as instalações de trabalho, bem como a integração da equipe. Para a Geração Y a estabilidade é inserida como um dos principais fatores de satisfação.

O infográfico seguinte demonstra que para a Geração *Baby Boomer* não gostar do que faz é o principal fator de insatisfação. Para a Geração X e para a Geração Y a falta de capacitação e treinamentos, a falta de comunicação, o fato de não serem valorizados e a falta de um plano de carreira são os maiores fatores de insatisfação.

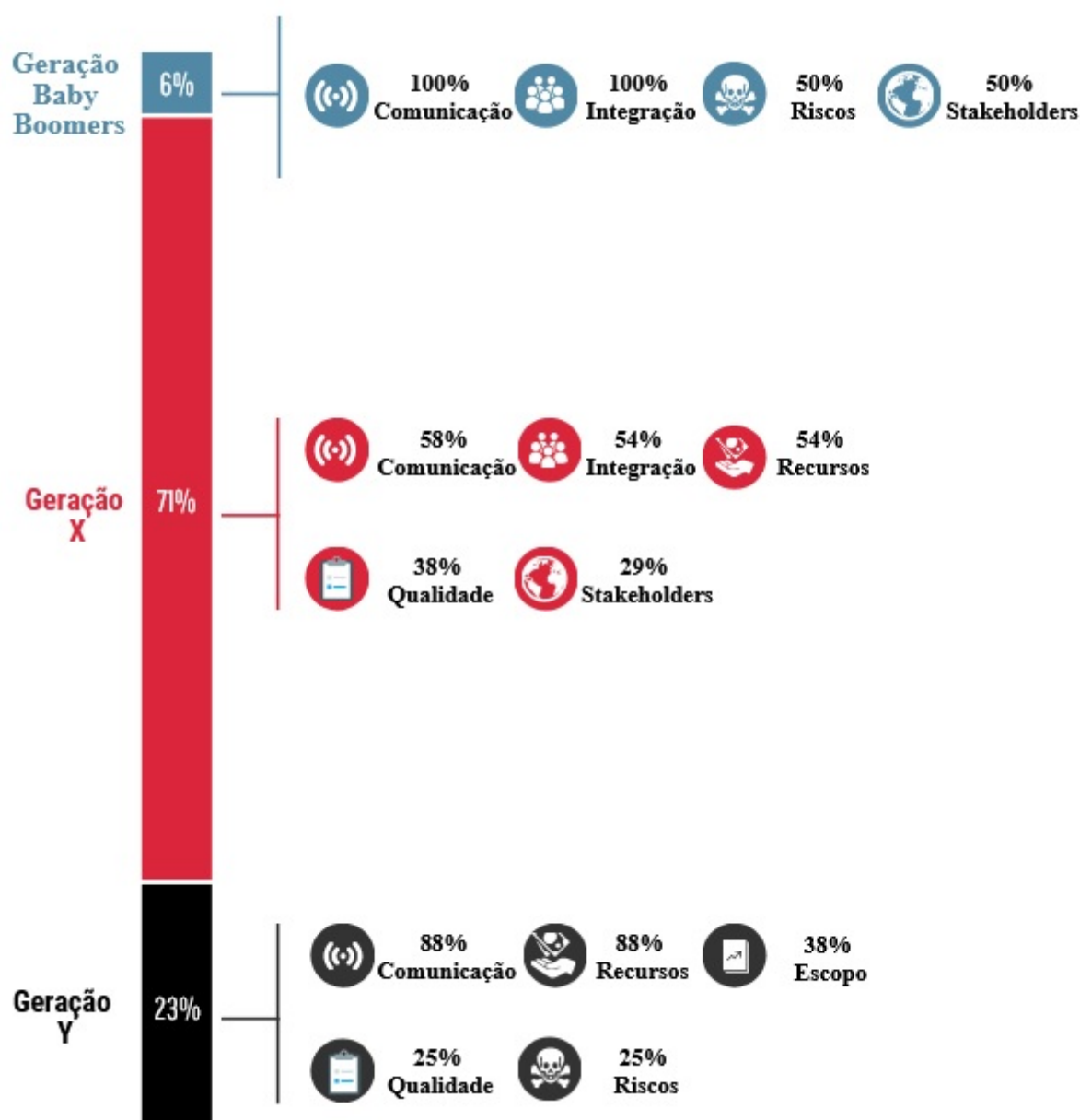
Gráfico 29 – Fatores de insatisfação por geração.



Fonte: Gráfico elaborado pelo Autor por meio do *Software Venngage*.

O infográfico de número 30 demonstra que para todas as gerações atuantes na SRE Diamantina a comunicação é a área do conhecimento mais deficitária na atuação dos gestores. Para a Geração *Baby Boomer* a integração tem a mesma importância, seguida pelos riscos e pelas partes interessadas (*stakeholders*). A integração tem grande importância também para a Geração X, seguida dos recursos, que são necessários também na visão da Geração Y, seguido pelo escopo.

Gráfico 30 – Áreas de conhecimento por geração.



Fonte: Gráfico elaborado pelo Autor por meio do *Software Venngage*.

O capítulo 6 apresenta algumas recomendações para a SRE Diamantina e para a SEE-MG com o propósito de alavancar a satisfação dos servidores e reduzir a insatisfação dos mesmos, ampliando a formação de seus gestores educacionais.

6 RECOMENDAÇÕES

A pesquisa de opinião pública realizada junto aos servidores da SRE Diamantina por meio do questionário *online* possibilitou identificar a percepção dos servidores da SRE Diamantina em relação a influência dos gestores em sua satisfação no trabalho. Utilizou-se para isso o gerenciamento de projetos, principalmente as ferramentas e técnicas do GUIA *PMBOK*®.

O resultado da tabulação da pesquisa constatou que a comunicação ou a falta desta, seguida dos recursos e da integração da equipe de trabalho são as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos mais deficitárias. Destaca-se nesse sentido que a Diretoria de Pessoal-DIPE teve resultados antagônicos em relação às demais diretorias, tendo inclusive a área do conhecimento em gerenciamento de riscos como uma das mais deficitárias em detrimento da integração da equipe.

Diante do exposto, sugere-se a implantação de um plano de comunicação que contemple toda a estrutura organizacional, uma vez que essa área do conhecimento em gerenciamento de projetos tem relação direta com a área de recursos, principalmente humanos, bem como com a área de integração da equipe, e os riscos apontados pela Diretoria de Pessoal-DIPE. Ao final deste capítulo é apresentada uma sugestão de formulário para reuniões periódicas na instituição e uma sugestão de plano mensal de monitoramento das comunicações da SRE Diamantina.

Não menos importante, sugere-se também um estudo mais aprofundado com os servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE, no sentido de identificar as falhas ou não de gestão. No mesmo sentido, propõe-se fazer um trabalho para suprir as necessidades do setor, uma vez que estes se queixam da falta de comunicação, falta de *feedback*, falta de autonomia, falta de reconhecimento profissional, necessidade de melhor divisão do trabalho, dentre outras.

No caso de constatar essas possíveis falhas, sugere-se a implantação de um plano de formação continuada para os gestores da Diretoria de Pessoal-DIPE, que poderia ser estendido para os demais gestores da SRE Diamantina, oferecendo treinamentos, palestras e cursos pautados nas ferramentas e técnicas do GUIA *PMBOK*®, além da possibilidade de se formar novos gestores educacionais. Como constatado no mapeamento, existem fatores causando insatisfação e algumas ações por parte da instituição, como as destacadas acima, podem alavancar a qualificação dos gestores e estimular um ambiente interno mais favorável.

Nesse sentido, vale sugerir que os gestores fiquem atentos ao comportamento dos servidores, não com o propósito de aplicar alguma punição, mas para identificar ações ou a falta destas que possam gerar insatisfação. O monitoramento constante pode evitar frustrações futuras e gerar um clima organizacional equilibrado.

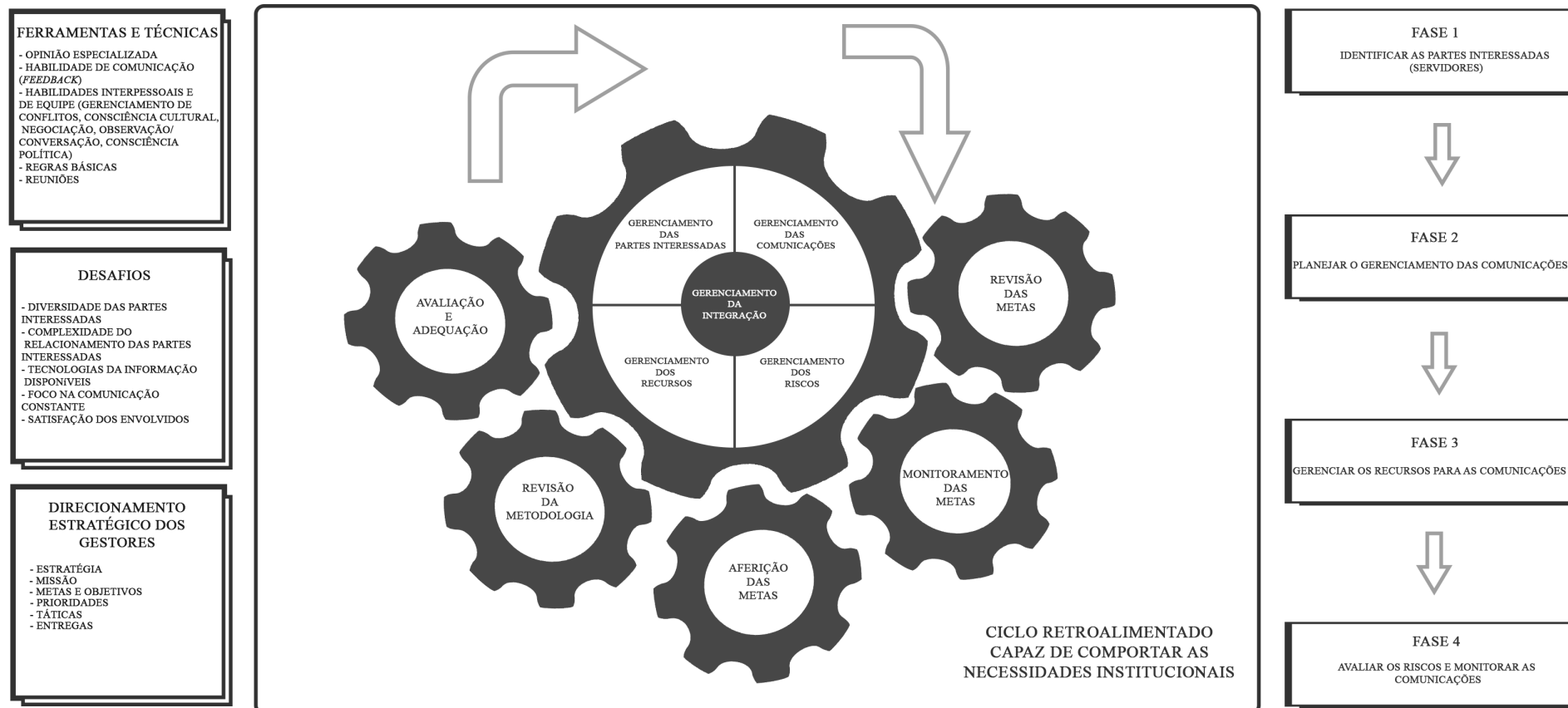
A pesquisa pode, respeitando os limites e sem gerar constrangimentos, ser repetida internamente pela instituição de forma periódica, no sentido de identificar as melhorias conquistadas e a necessidade de monitoramento de outras áreas. Apesar de existirem outros fatores, alheios a relação gestor e colaborador, trabalhar a manutenção dos fatores de satisfação e reduzir os

fatores de insatisfação tornam um ambiente de trabalho mais leve e mais produtivo, fazendo bem tanto para a instituição quanto para a sociedade. Com as adequações que a SEE-MG considerar necessárias, essa pesquisa pode ser aplicada em outras SREs-MG como uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas atrelada as ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®*.

Figura 15 – Formulário para reuniões periódicas na SRE Diamantina

FORMULÁRIO PARA REUNIÃO	OBJETIVO:		PLANO DE AÇÃO:	
	META:			
	INDICADOR:		DATA DA REUNIÃO:	
	REALIZADO:		PENDENTE:	
	REGRAS	ENTREGAS	PRIORIDADES	FEEDBACK
	AJUSTES:		SUGESTÕES DA EQUIPE:	

Figura 16 – Plano Mensal de Monitoramento das Comunicações da SRE Diamantina



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o propósito principal de realizar uma pesquisa de opinião pública sobre a percepção dos servidores da SRE Diamantina no que diz respeito a influência dos gestores em sua satisfação no trabalho, utilizando as ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®* para mapear o ambiente interno. A pesquisa teve o consentimento da alta gestão da SRE Diamantina, que se mostrou receptiva e não teve qualquer participação nos estudos.

O primeiro objetivo específico da pesquisa tinha o propósito de identificar o ambiente organizacional da SRE Diamantina por meio do mapeamento das 10 áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos do Guia *PMBOK®*. Trata-se de um manual de boas práticas que foi apresentado aos servidores para identificar as áreas que necessitavam de atenção especial para melhorar o clima organizacional da instituição. Eles apontaram três áreas que possuem relação estreita com a satisfação ou a falta dela: comunicações, recursos e integração da equipe, o que também motivou a criação/sugestão de um plano mensal de monitoramento das comunicações da SRE Diamantina. Analisando os gráficos de 21 a 27 e também o gráfico 30 é possível constatar que esse objetivo foi atingido.

Não obstante a essas informações, o estudo procurou elucidar possíveis deficiências que pudessem ser eliminadas ou atenuadas para melhorar o ambiente de trabalho. Os servidores foram estimulados a responder, dentre os fatores apresentados (ser valorizado, ser ouvido, a relação com os gestores, a participação nas decisões, as oportunidades, a integração da equipe, as instalações de trabalho, gostar do que faz, a estabilidade, as capacitações e treinamentos, a autonomia e a comunicação), quais geram mais satisfação ou insatisfação no trabalho. Identificou-se que a maioria dos fatores apresentados é capaz de modificar as percepções dos servidores, em que o estopim é a existência ou a falta do fator analisado.

Dessa forma, foi possível descrever os fatores de satisfação e de insatisfação, estabelecidos como o segundo objetivo específico. Para tanto, utilizou-se da análise estatística multivariada, elemento capaz de formar agrupamentos ou *Clusters*, identificando semelhanças e isolando grupos com características distintas. Essa técnica é uma referência no estudo de plantas e animais, além de ser utilizada na medicina para encontrar sintomas específicos de alguma doença. Nesse estudo ela foi usada para agrupar opiniões dos servidores da SRE Diamantina a respeito da influência dos gestores em sua satisfação, metodologia distinta do que se encontra na literatura sobre satisfação no trabalho.

Foram abordadas algumas facetas das comunicações, como o uso de *feedback*, o relacionamento interpessoal e o ambiente de trabalho, a rotina de sugestões e a discussão das metas e do desempenho. As comunicações têm relação direta com a eficiência da gestão, com o comportamento organizacional e com a satisfação ou não no trabalho, sendo mapeada como o fator mais desafiador para a SRE Diamantina.

Abordou-se também o poder de negociação dos gestores, a sua flexibilidade nas relações, a capacidade de gestão, se a formação que possuem é adequada, se sabem aplicar e repassar conhecimentos e técnicas, se atuam dentro dos preceitos éticos e profissionais, se têm criatividade e iniciativa e se geram credibilidade e confiança no que se refere à convivência diária. Tratam-se de características consideradas essenciais para todo gestor, capaz de fazer seus subordinados acatarem as decisões sem questionamentos ou, negativamente, gerar desconfiança, conflitos e insatisfação. As análises realizadas indicam que as características dos gestores da SRE Diamantina não satisfaz a uma parcela considerável dos servidores.

Questões relacionadas à justiça na divisão do trabalho, a descrição na hora de compreender as ações dos servidores, ao estilo de gestão, se existe autonomia e orientação para o desenvolvimento das atividades e também se existe respeito e reconhecimento para com os servidores, foram abordadas na pesquisa. Foi possível avaliar que essas questões deixam insatisfeitos, principalmente, os servidores da Diretoria de Pessoal-DIPE.

Essas abordagens demonstram que os fatores que geram insatisfação estão interligados ao estilo de gestão, a capacidade de liderança e a formação dos gestores, que pode ou não ser adequada às necessidades da instituição. Nesse sentido, se faz pertinente aplicar o terceiro objetivo da pesquisa, que diz respeito a implantação de um plano de formação continuada para os gestores, por meio das ferramentas e técnicas do Guia *PMBOK®*, nas três áreas do conhecimento identificadas como as mais deficitárias no mapeamento. A sugestão é que a SRE Diamantina ofereça continuamente treinamentos, palestras e cursos nas áreas de comunicação, recursos e integração da equipe de trabalho.

A SRE Diamantina é uma instituição cinquentenária da qual este autor teve o privilégio de atuar por três anos como servidor da Diretoria Administrativa e Financeira-DAFI, conseguindo adquirir conhecimento, experiência e relações profissionais e interpessoais que perpassam o tempo. Ele sempre desejou trazer alguma contribuição para o desenvolvimento dessa instituição que é muito importante para a região e que tem o respeito da comunidade. A entrega dos resultados dessa pesquisa é uma forma de retribuir, de maneira profissional, às oportunidades de evolução recebidas pelo autor.

Vale acrescentar que o estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas pode ser utilizado numa possível comparação da SRE Diamantina com outras SREs-MG nos aspectos relacionados à satisfação no trabalho. A amostra utilizada não representa a opinião de todos os servidores da instituição mas contribuiu muito para discutir a situação atual e possibilitou a apresentação de algumas recomendações.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.
- ARCHER, E. R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança-o mito da motivação. São Paulo: v. 2, 23-46 p. Atlas, 1997.
- ASCOM-SE/UNA-SUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. 2020. Mudança de classificação obriga países a tomarem atitudes preventivas. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. [S.l.]: Ed. UFSC, 2008.
- BARROS, P. L.; MELO, J. A. M. de. **Motivação e clima organizacional**: um estudo de caso em uma instituição pública federal de ensino superior do DF. Brasília: Universitas. Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 2, 2016.
- BARTOSKI, C.; STEFANO, S. R. **Qualidade de vida no trabalho em agências bancárias de Laranjeiras do Sul**: um estudo de múltiplos casos. Laranjeiras do Sul: Revista Eletrônica Lato Sensu, v. 2, 2007.
- BEM, J. S. d.; GIACOMINI, N. M. R.; WAISMANN, M. **Utilização da técnica da análise de clusters ao emprego da indústria criativa entre 2000 e 2010**: estudo da região do consinos, RS. Campo Grande: SciELO Brasil, Interações, v. 16. n. 1, 27–41 p., 2015.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. d. L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**: tradução da 14ª edição norte-americana; tradução maria lúcia g. l. rosa e solange aparecida visconti; revisão técnica flávio bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em ciências humanas e sociais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Conselho Nacional de Saúde**, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 abr. 2016. Diário Oficial da União - Seção 1 - 07/04/2016, Página 44. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581. Acesso em: 09 nov. 2019.
- _____. **Ética em Pesquisa (CONEP)**: atribuições. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/comissao/conep/atribuicoes.html>. Acesso em: 09 nov. 2019.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. **Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23)**: Psico-usf. São Paulo: SciELO Brasil, v. 13, n. 2, 203–210 p., 2008.
- CODA, R. **Competências comportamentais**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Grupo Gen-Atlas, 2016.

COHRS, J. C.; ABELE, A. E.; DETTE, D. E. **Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction**: Findings from three samples of professionals, *The Journal of Psychology*. [S.l.]: Taylor & Francis, v. 140, n. 4, 363–395 p., 2006.

CONGER, J. **Quem é a geração X**. [S.l.]: Hsm management, v. 11, n. 1, 128–138 p., 1998.

CONTEUDO, E. **Minas Gerais não conseguiu quitar nem 13º do ano passado**. Belo Horizonte, 2020. Estado de Minas. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/10/internas_economia,1145976/minas-gerais-nao-conseguiu-quitar-nem-13-do-ano-passado.shtml. Acesso em: 11 jun. 2020.

CORSTEN, M. **Karl Mannheims Kulturosoziologie**: Eine einföhrung. [S.l.]: Campus Verlag, 2010.

CRUZ, C.; REGAZZI, A.; CARNEIRO, P. **Modelos biométricos aplicados ao melhoramento genético**. Viçosa: Editora UFV, v. 2, p. 480, 2004.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DIFINI, C. D. R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso**. 86f. Dissertação (Mestrado) — Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade do Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. d. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**: as pessoas na organização. São Paulo: Gente, 283–294 p., 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. [S.l.: s.n.], 2002.

FONTES, A.; MACHADO, D. C. **Uma medida do grau de satisfação no trabalho**: um estudo para homens e mulheres. [S.l.]: Anais, 1–12 p., 2008.

FORTUNA, A.; TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: Editora FGV, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 6. ed., 2008.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 145–176 p., 2004.

GRENWAY, B. **The relationship between employee motivation and job satisfaction of African-American human service employees**. [S.l.]: Walden University, 2008.

GUERRA, E. L. d. A. *et al.* **Manual de pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação, 2014.

GUIA PMBOK®. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. In: *Project Management Institute*. [S.l.: s.n.], 2013.

_____. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. In: *Project Management Institute*. [S.l.: s.n.], 2017.

GUIMARÃES, E. **‘Situação financeira não permite fazer diferente’, diz Zema sobre pagamento dos servidores**. Belo Horizonte, 2019. Estado de Minas. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2019/01/17/interna_politica,1022222/situacao-financeira-nao-permite-fazer-diferente-diz-zema-sobre-paga.shtml. Acesso em: 05 fev. 2019.

GUIMARÃES ROSA, G. **Grande Sertão Veredas**. [S.l.]: Editora Nova Aguiar, 1994.

HAMMER, Ø. *et al.* **PAST**: paleontological statistics software package for education and data analysis. California: Paleontologia eletrônica, v. 4, n. 1, 1–9 p., 2001.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: [s.n.], 1999.

KARPINSKI, D.; STEFANO, S. R. **Qualidade de vida no trabalho e satisfação**: um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. [S.l.]: Revista Eletrônica Lato Sensu, v. 3, n. 1, 1–23 p., 2008.

KEELING, R.; BRANCO, R. H. F. **Gestão de Projetos**: uma abordagem global. [S.l.]: Saraiva Educação S/A, 2014.

KRISTENSEN, N.; WESTERGÅRD-NIELSEN, N. C. **Job Satisfaction and Quits**: Which job characteristics matters most? [S.l.]: IZA. Institute for the Study of Labor/Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. d. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas SA, 5ª ed., 2003.

_____. **Metodologia científica**. rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas SA, 2011.

Le-Boerf, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. [S.l.]: Artmed, 2003.

LIMA, M. *et al.* **Culturas organizacionais**. [S.l.]: Psicologia Social e das Organizações–Estudos em Empresas Portuguesas, Lisboa: Celta Editora, 1994.

LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. [S.l.]: Elsevier, 2010.

LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction**: Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: [s.n.], 1976.

MELNYK, B. M. **The latest evidence on factors impacting nurse retention and job satisfaction**: Worldviews on evidence-based nursing. [S.l.]: Wiley Online Library: v. 3, n. 4, 201–204 p., 2006.

MENDONÇA, R. R. S. d. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração–UFSC, 2012.

MENEZES, B. **Governo manda Polícia Militar suspender concurso**. Belo Horizonte, 2019. O Tempo. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/politica/aparte/governo-manda-policia-militar-suspender-concurso-1.2130457>. Acesso em: 05 fev. 2019.

MENEZES, N. B.; TANNUS, V. F. S. **Interdependência e Inter-relação**: sua importância no sucesso organizacional. São Carlos-SP: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: gestão do conhecimento para a sociedade-FAMESC, 2014.

MINAS GERAIS. Decreto 46.644, de 06 de novembro de 2014. dispõe sobre o código de conduta Ética do agente público e da alta administração estadual. **Diário Oficial [do] Estado de Minas Gerais**, Poder Executivo, Belo Horizonte, MG, 07 nov. 2014. Caderno 1, Diário do Executivo, Ano 122, nº210, p. 1. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46644&comp=&ano=2014>. Acesso em: 05 dez. 2019.

_____. Decreto 47.686, de 26 de julho de 2019. define a estrutura orgânica dos órgãos do poder executivo do estado que menciona e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado de Minas Gerais**, Poder Executivo, Belo Horizonte, MG, 26 jul. 2019. Caderno1, Diário do Executivo, Ano 127, nº146, p. 1. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47686&comp=&ano=2019>. Acesso em: 05 dez. 2019.

_____. **Superintendências Regionais-SREs**. Belo Horizonte, MG, 2020. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/superintendencias-regionais-de-ensino>. Acesso em: 09 mar. 2020.

MINAYO, M. C. d. S. **Técnicas de pesquisa**: O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 11ª ed., 261–298 p., 2008.

MORAES, F. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. 108f. Dissertação (Mestrado) — Mestrado Acadêmico em Administração, Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

NIERENBERG, G. I. **El negociador completo**: Conozca las técnicas y habilidades de la primera autoridad mundial en negociación. [S.l.]: Limusa, Grupo Noriega Editores, 1991.

O TEMPO, A. **Crise econômica causada pela pandemia aprofunda rombo na conta dos Estados**. Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/politica/crise-economica-causada-pela-pandemia-aprofunda-rombo-na-counta-dos-estados-1.2335458>. Acesso em: 11 jun. 2020.

OLIVEIRA, S. **Gerações**: Encontros, desencontros e novas perspectivas. São Paulo: Editora Integrare, 2017.

OLIVEIRA, S. *et al.* **Geração Y**: ser potencial ou ser talento? faça por merecer. São Paulo: Editora Integrare, 2011.

PADILHA, Ê. **Valorização profissional**. Balneário Camboriú: 893 Editora, 2004.

POLLAK, L. **Becoming the boss**: New rules for the next generation of leaders. [S.l.]: Harper Collins, 2014.

RABECHINI JR, R. **O gerente de projetos na empresa**. São Paulo-SP: Editora Atlas: 3ª Edição, 2011.

REGO, A. **Percepções de justiça**: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior– psicologia: Teoria e pesquisa. [S.l.]: SciELO Brasil, v. 17, n. 2, 119–131 p., 2001.

RIFANE, D. M. F. d. L.; BASTOS, A. P. P. **Clima organizacional e satisfação no trabalho**: Estudo da biblioteca de ciências e tecnologia da universidade federal do ceará. Fortaleza-CE: UFCE, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo-SP: Pearson Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**: tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo-SP: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro; tradução Rita de Cássia Gomes. São Paulo-SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. **Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente**. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2013.

SCHEIN, E. H. **Psicología de la Organización**. [S.l.]: Prentice-Hall International, n. 658.513.3, 1982.

SILVA, D. N. *et al.* **Avaliação da qualidade de vida no trabalho em uma IES paraense**. [S.l.]: Encontro anual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, v. 18, 2007.

SILVA, S. M. d.; SANTOS, C. C. M.; SIQUEIRA, J. d. O. **O uso do questionário eletrônico na pesquisa acadêmica**: um caso de uso na escola politécnica da universidade de são paulo. São Paulo-SP: BALAS Proceedings, 1998.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. **Generational differences**: Revisiting generational work values for the new millennium—Journal of Organizational Behavior: The international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior. [S.l.]: Wiley Online Library, v. 23, n. 4, 363–382 p., 2002.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. [S.l.]: Saraiva Educação S/A, 2005.

SRE DIAMANTINA. **Histórico SRE Diamantina**. Diamantina, MG, 2020. Disponível em: <<https://srediamantina.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/historico-da-sre-diamantina>>. Acesso em: 09 mar. 2020.

STEUER, R. S.; DALLARI, S. G. **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis**: estudo junto às enfermeiras de maternidade escola do município de são paulo. São Paulo: [s.n.], 1989.

TAMAYO, A. **Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional**. [S.l.]: RAC Eletrônica, v. 1, n. 2, 20–33 p., 2007.

UKKO, J.; TENHUNEN, J.; RANTANEN, H. **Performance measurement impacts on management and leadership**: Perspectives of management and employees. [S.l.]: Elsevier: International Journal of Production Economics, v. 110, n. 1-2, 39–51 p., 2007.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C. da; DUTRA, J. S. **Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações**. [S.l.]: Revista Brasileira de Orientação Profissional: Associação Brasileira de Orientação Profissional, v. 13, n. 2, 197–207 p., 2012.

VIEIRA, A. M.; FILENGA, D. **Faces e vicissitudes do trabalho**: perspectivas históricas e contemporâneas. [S.l.]: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 7, 2010. v. 7.

VITA, C.; MONTENEGRO, R. **A cultura do ter na perspectiva da Geração Z**. Belo Horizonte: II Congresso Internacional Interdisciplinar em Sociais e Humanidades, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, 2013.

WAAL, A. A. D. **Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems**. [S.l.]: Management Decision MCB UP Ltd, 2003.

WOOD, D.; BRUNER, J. S.; ROSS, G. **The role of tutoring in problem solving**. [S.l.]: Wiley Online Library: Journal of child psychology and psychiatry, v. 17, n. 2, 89–100 p., 1976.

ZEMKE, R. **Respeito às gerações: Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 51–55 p., 2008.

APÊNDICE A – DADOS TABULADOS DA PESQUISA

<table><tr><th colspan="3">1 - Sexo</th></tr><tr><td>Masculino</td><td>Feminino</td><td></td></tr><tr><td>12</td><td>22</td><td>34</td></tr><tr><td>33%</td><td>65%</td><td></td></tr></table>	1 - Sexo			Masculino	Feminino		12	22	34	33%	65%		<table><tr><th colspan="3">8 - Na sua opinião, você entende que os</th></tr><tr><td>Sempre</td><td>4</td><td>12%</td></tr><tr><td>Com muita frequência</td><td>7</td><td>21%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>20</td><td>59%</td></tr><tr><td>Raramente</td><td>3</td><td>9%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	8 - Na sua opinião, você entende que os			Sempre	4	12%	Com muita frequência	7	21%	Às vezes	20	59%	Raramente	3	9%		34		<table><tr><th colspan="3">15 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da</th></tr><tr><td>Sim</td><td>20</td><td>59%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>12</td><td>35%</td></tr><tr><td>Não</td><td>2</td><td>6%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	15 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da			Sim	20	59%	Às vezes	12	35%	Não	2	6%		34		<table><tr><th colspan="3">22 - Quais, no seu entendimento, são os 5 (cinco) principais fatores que mais geram insatisfação?</th></tr><tr><td>Autonomia</td><td>18</td><td>53%</td></tr><tr><td>Capacitações e Treinamentos</td><td>13</td><td>38%</td></tr><tr><td>Estabilidade</td><td>15</td><td>44%</td></tr><tr><td>Gostar do que faz</td><td>31</td><td>91%</td></tr><tr><td>Instalações de trabalho</td><td>11</td><td>32%</td></tr><tr><td>Integração da Equipe</td><td>19</td><td>56%</td></tr><tr><td>Oportunidades</td><td>10</td><td>29%</td></tr><tr><td>Participação nas decisões</td><td>10</td><td>29%</td></tr><tr><td>Relação com os Gestores</td><td>10</td><td>29%</td></tr><tr><td>Ser ouvido</td><td>16</td><td>47%</td></tr><tr><td>Ser valorizado</td><td>17</td><td>50%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	22 - Quais, no seu entendimento, são os 5 (cinco) principais fatores que mais geram insatisfação?			Autonomia	18	53%	Capacitações e Treinamentos	13	38%	Estabilidade	15	44%	Gostar do que faz	31	91%	Instalações de trabalho	11	32%	Integração da Equipe	19	56%	Oportunidades	10	29%	Participação nas decisões	10	29%	Relação com os Gestores	10	29%	Ser ouvido	16	47%	Ser valorizado	17	50%		34	
1 - Sexo																																																																																							
Masculino	Feminino																																																																																						
12	22	34																																																																																					
33%	65%																																																																																						
8 - Na sua opinião, você entende que os																																																																																							
Sempre	4	12%																																																																																					
Com muita frequência	7	21%																																																																																					
Às vezes	20	59%																																																																																					
Raramente	3	9%																																																																																					
	34																																																																																						
15 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da																																																																																							
Sim	20	59%																																																																																					
Às vezes	12	35%																																																																																					
Não	2	6%																																																																																					
	34																																																																																						
22 - Quais, no seu entendimento, são os 5 (cinco) principais fatores que mais geram insatisfação?																																																																																							
Autonomia	18	53%																																																																																					
Capacitações e Treinamentos	13	38%																																																																																					
Estabilidade	15	44%																																																																																					
Gostar do que faz	31	91%																																																																																					
Instalações de trabalho	11	32%																																																																																					
Integração da Equipe	19	56%																																																																																					
Oportunidades	10	29%																																																																																					
Participação nas decisões	10	29%																																																																																					
Relação com os Gestores	10	29%																																																																																					
Ser ouvido	16	47%																																																																																					
Ser valorizado	17	50%																																																																																					
	34																																																																																						
<table><tr><th colspan="3">2 - Faixa Etária</th></tr><tr><td>26 a 34 anos</td><td>8</td><td>24%</td></tr><tr><td>35 a 43 anos</td><td>15</td><td>44%</td></tr><tr><td>44 a 52 anos</td><td>9</td><td>26%</td></tr><tr><td>53 a 60 anos</td><td>2</td><td>6%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	2 - Faixa Etária			26 a 34 anos	8	24%	35 a 43 anos	15	44%	44 a 52 anos	9	26%	53 a 60 anos	2	6%		34		<table><tr><th colspan="3">9 - Na sua opinião, você entende que os</th></tr><tr><td>Sempre</td><td>7</td><td>21%</td></tr><tr><td>Com muita frequência</td><td>14</td><td>41%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>8</td><td>24%</td></tr><tr><td>Raramente</td><td>4</td><td>12%</td></tr><tr><td>Nunca</td><td>1</td><td>3%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	9 - Na sua opinião, você entende que os			Sempre	7	21%	Com muita frequência	14	41%	Às vezes	8	24%	Raramente	4	12%	Nunca	1	3%		34		<table><tr><th colspan="3">16 - Na sua opinião, você entende que a divisão do</th></tr><tr><td>Sim</td><td>6</td><td>18%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>11</td><td>32%</td></tr><tr><td>Não</td><td>17</td><td>50%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	16 - Na sua opinião, você entende que a divisão do			Sim	6	18%	Às vezes	11	32%	Não	17	50%		34																																
2 - Faixa Etária																																																																																							
26 a 34 anos	8	24%																																																																																					
35 a 43 anos	15	44%																																																																																					
44 a 52 anos	9	26%																																																																																					
53 a 60 anos	2	6%																																																																																					
	34																																																																																						
9 - Na sua opinião, você entende que os																																																																																							
Sempre	7	21%																																																																																					
Com muita frequência	14	41%																																																																																					
Às vezes	8	24%																																																																																					
Raramente	4	12%																																																																																					
Nunca	1	3%																																																																																					
	34																																																																																						
16 - Na sua opinião, você entende que a divisão do																																																																																							
Sim	6	18%																																																																																					
Às vezes	11	32%																																																																																					
Não	17	50%																																																																																					
	34																																																																																						
<table><tr><th colspan="3">3 - Cor/Raça *IBGE</th></tr><tr><td>Branca</td><td>10</td><td>29%</td></tr><tr><td>Preta</td><td>6</td><td>18%</td></tr><tr><td>Parda</td><td>17</td><td>50%</td></tr><tr><td>Amarela</td><td>1</td><td>3%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	3 - Cor/Raça *IBGE			Branca	10	29%	Preta	6	18%	Parda	17	50%	Amarela	1	3%		34		<table><tr><th colspan="3">10 - Na sua opinião, você entende que os</th></tr><tr><td>Sempre</td><td>5</td><td>15%</td></tr><tr><td>Com muita frequência</td><td>6</td><td>18%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>19</td><td>56%</td></tr><tr><td>Raramente</td><td>3</td><td>9%</td></tr><tr><td>Nunca</td><td>1</td><td>3%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	10 - Na sua opinião, você entende que os			Sempre	5	15%	Com muita frequência	6	18%	Às vezes	19	56%	Raramente	3	9%	Nunca	1	3%		34		<table><tr><th colspan="3">17 - Em que nível você se sente orientado por seu</th></tr><tr><td>Bastante orientado</td><td>2</td><td>6%</td></tr><tr><td>Suficientemente orientado</td><td>18</td><td>53%</td></tr><tr><td>Pouco orientado</td><td>12</td><td>35%</td></tr><tr><td>Sem orientação</td><td>2</td><td>6%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	17 - Em que nível você se sente orientado por seu			Bastante orientado	2	6%	Suficientemente orientado	18	53%	Pouco orientado	12	35%	Sem orientação	2	6%		34																													
3 - Cor/Raça *IBGE																																																																																							
Branca	10	29%																																																																																					
Preta	6	18%																																																																																					
Parda	17	50%																																																																																					
Amarela	1	3%																																																																																					
	34																																																																																						
10 - Na sua opinião, você entende que os																																																																																							
Sempre	5	15%																																																																																					
Com muita frequência	6	18%																																																																																					
Às vezes	19	56%																																																																																					
Raramente	3	9%																																																																																					
Nunca	1	3%																																																																																					
	34																																																																																						
17 - Em que nível você se sente orientado por seu																																																																																							
Bastante orientado	2	6%																																																																																					
Suficientemente orientado	18	53%																																																																																					
Pouco orientado	12	35%																																																																																					
Sem orientação	2	6%																																																																																					
	34																																																																																						
<table><tr><th colspan="3">4 - Escolaridade</th></tr><tr><td>Ensino Médio - Completo</td><td>4</td><td>12%</td></tr><tr><td>Ensino Superior - Cursando</td><td>1</td><td>3%</td></tr><tr><td>Ensino Superior - Completo</td><td>9</td><td>26%</td></tr><tr><td>Pos-Graduação Lato Sensu - Cursando</td><td>3</td><td>9%</td></tr><tr><td>Pos-Graduação Lato Sensu - Completo</td><td>13</td><td>38%</td></tr><tr><td>Pos-Graduação Stricto Sensu - Cursando</td><td>4</td><td>12%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	4 - Escolaridade			Ensino Médio - Completo	4	12%	Ensino Superior - Cursando	1	3%	Ensino Superior - Completo	9	26%	Pos-Graduação Lato Sensu - Cursando	3	9%	Pos-Graduação Lato Sensu - Completo	13	38%	Pos-Graduação Stricto Sensu - Cursando	4	12%		34		<table><tr><th colspan="3">11 - Na sua opinião, você entende que os</th></tr><tr><td>Sempre</td><td>9</td><td>26%</td></tr><tr><td>Com muita frequência</td><td>11</td><td>32%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>14</td><td>41%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	11 - Na sua opinião, você entende que os			Sempre	9	26%	Com muita frequência	11	32%	Às vezes	14	41%		34		<table><tr><th colspan="3">18 - Você toma iniciativa, faz sugestões de melhoria e</th></tr><tr><td>Sempre</td><td>5</td><td>15%</td></tr><tr><td>Com muita frequência</td><td>13</td><td>38%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>12</td><td>35%</td></tr><tr><td>Raramente</td><td>4</td><td>12%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	18 - Você toma iniciativa, faz sugestões de melhoria e			Sempre	5	15%	Com muita frequência	13	38%	Às vezes	12	35%	Raramente	4	12%		34																													
4 - Escolaridade																																																																																							
Ensino Médio - Completo	4	12%																																																																																					
Ensino Superior - Cursando	1	3%																																																																																					
Ensino Superior - Completo	9	26%																																																																																					
Pos-Graduação Lato Sensu - Cursando	3	9%																																																																																					
Pos-Graduação Lato Sensu - Completo	13	38%																																																																																					
Pos-Graduação Stricto Sensu - Cursando	4	12%																																																																																					
	34																																																																																						
11 - Na sua opinião, você entende que os																																																																																							
Sempre	9	26%																																																																																					
Com muita frequência	11	32%																																																																																					
Às vezes	14	41%																																																																																					
	34																																																																																						
18 - Você toma iniciativa, faz sugestões de melhoria e																																																																																							
Sempre	5	15%																																																																																					
Com muita frequência	13	38%																																																																																					
Às vezes	12	35%																																																																																					
Raramente	4	12%																																																																																					
	34																																																																																						
<table><tr><th colspan="3">5 - Diretoria</th></tr><tr><td>DAFI</td><td>15</td><td>44%</td></tr><tr><td>DIPE</td><td>6</td><td>18%</td></tr><tr><td>DIRE</td><td>6</td><td>18%</td></tr><tr><td>Gabinete</td><td>7</td><td>21%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	5 - Diretoria			DAFI	15	44%	DIPE	6	18%	DIRE	6	18%	Gabinete	7	21%		34		<table><tr><th colspan="3">12 - Na sua opinião, você entende que os</th></tr><tr><td>Sempre</td><td>7</td><td>21%</td></tr><tr><td>Com muita frequência</td><td>9</td><td>26%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>13</td><td>38%</td></tr><tr><td>Raramente</td><td>5</td><td>15%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	12 - Na sua opinião, você entende que os			Sempre	7	21%	Com muita frequência	9	26%	Às vezes	13	38%	Raramente	5	15%		34		<table><tr><th colspan="3">19 - Você tem autonomia para tomar decisões</th></tr><tr><td>Total autonomia</td><td>15</td><td>44%</td></tr><tr><td>Alguma autonomia</td><td>17</td><td>50%</td></tr><tr><td>Nenhuma autonomia</td><td>2</td><td>6%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	19 - Você tem autonomia para tomar decisões			Total autonomia	15	44%	Alguma autonomia	17	50%	Nenhuma autonomia	2	6%		34																																			
5 - Diretoria																																																																																							
DAFI	15	44%																																																																																					
DIPE	6	18%																																																																																					
DIRE	6	18%																																																																																					
Gabinete	7	21%																																																																																					
	34																																																																																						
12 - Na sua opinião, você entende que os																																																																																							
Sempre	7	21%																																																																																					
Com muita frequência	9	26%																																																																																					
Às vezes	13	38%																																																																																					
Raramente	5	15%																																																																																					
	34																																																																																						
19 - Você tem autonomia para tomar decisões																																																																																							
Total autonomia	15	44%																																																																																					
Alguma autonomia	17	50%																																																																																					
Nenhuma autonomia	2	6%																																																																																					
	34																																																																																						
<table><tr><th colspan="3">6 - Cargo</th></tr><tr><td>Auxiliar</td><td>1</td><td>3%</td></tr><tr><td>Técnico (a)</td><td>12</td><td>32%</td></tr><tr><td>Analista</td><td>14</td><td>37%</td></tr><tr><td>Inspetor (a)</td><td>4</td><td>11%</td></tr><tr><td>FGD - Função Gramficada</td><td>4</td><td>11%</td></tr><tr><td>DAD - Direção e Assessoramento da</td><td>3</td><td>8%</td></tr><tr><td></td><td>38</td><td></td></tr></table>	6 - Cargo			Auxiliar	1	3%	Técnico (a)	12	32%	Analista	14	37%	Inspetor (a)	4	11%	FGD - Função Gramficada	4	11%	DAD - Direção e Assessoramento da	3	8%		38		<table><tr><th colspan="3">13 - Na sua opinião, você entende que os</th></tr><tr><td>Sempre</td><td>8</td><td>24%</td></tr><tr><td>Com muita frequência</td><td>13</td><td>38%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>10</td><td>29%</td></tr><tr><td>Raramente</td><td>3</td><td>9%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	13 - Na sua opinião, você entende que os			Sempre	8	24%	Com muita frequência	13	38%	Às vezes	10	29%	Raramente	3	9%		34		<table><tr><th colspan="3">20 - Você está satisfeito com o estilo de Gestão dos</th></tr><tr><td>Muito satisfeito</td><td>4</td><td>12%</td></tr><tr><td>Satisfeito</td><td>15</td><td>44%</td></tr><tr><td>Nem satisfeito, nem insatisfeito</td><td>11</td><td>32%</td></tr><tr><td>Insatisfeito</td><td>3</td><td>9%</td></tr><tr><td>Muito insatisfeito</td><td>1</td><td>3%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	20 - Você está satisfeito com o estilo de Gestão dos			Muito satisfeito	4	12%	Satisfeito	15	44%	Nem satisfeito, nem insatisfeito	11	32%	Insatisfeito	3	9%	Muito insatisfeito	1	3%		34																							
6 - Cargo																																																																																							
Auxiliar	1	3%																																																																																					
Técnico (a)	12	32%																																																																																					
Analista	14	37%																																																																																					
Inspetor (a)	4	11%																																																																																					
FGD - Função Gramficada	4	11%																																																																																					
DAD - Direção e Assessoramento da	3	8%																																																																																					
	38																																																																																						
13 - Na sua opinião, você entende que os																																																																																							
Sempre	8	24%																																																																																					
Com muita frequência	13	38%																																																																																					
Às vezes	10	29%																																																																																					
Raramente	3	9%																																																																																					
	34																																																																																						
20 - Você está satisfeito com o estilo de Gestão dos																																																																																							
Muito satisfeito	4	12%																																																																																					
Satisfeito	15	44%																																																																																					
Nem satisfeito, nem insatisfeito	11	32%																																																																																					
Insatisfeito	3	9%																																																																																					
Muito insatisfeito	1	3%																																																																																					
	34																																																																																						
<table><tr><th colspan="3">7 - Há quanto tempo você trabalha na SRE Diamantina?</th></tr><tr><td>A menos de 1 ano</td><td>1</td><td>3%</td></tr><tr><td>Entre 1 e 3 anos</td><td>12</td><td>35%</td></tr><tr><td>Entre 4 e 10 anos</td><td>11</td><td>32%</td></tr><tr><td>Entre 11 e 20 anos</td><td>9</td><td>26%</td></tr><tr><td>Há mais de 20 anos</td><td>1</td><td>3%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	7 - Há quanto tempo você trabalha na SRE Diamantina?			A menos de 1 ano	1	3%	Entre 1 e 3 anos	12	35%	Entre 4 e 10 anos	11	32%	Entre 11 e 20 anos	9	26%	Há mais de 20 anos	1	3%		34		<table><tr><th colspan="3">14 - Você se sente respeitado e reconhecido</th></tr><tr><td>Sim</td><td>22</td><td>65%</td></tr><tr><td>Às vezes</td><td>10</td><td>29%</td></tr><tr><td>Não</td><td>2</td><td>6%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	14 - Você se sente respeitado e reconhecido			Sim	22	65%	Às vezes	10	29%	Não	2	6%		34		<table><tr><th colspan="3">21 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da</th></tr><tr><td>Sim</td><td>21</td><td>62%</td></tr><tr><td>Não</td><td>13</td><td>38%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	21 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da			Sim	21	62%	Não	13	38%		34		<table><tr><th colspan="3">24 - Em quais dessas Áreas de Conhecimento você considera que os Gestores da SRE Diamantina devem se</th></tr><tr><td>Gerenciamento da Integração (Inter-relacionamentos)</td><td>16</td><td>47%</td></tr><tr><td>Gerenciamento do Escopo (Objetivos e Metas)</td><td>9</td><td>26%</td></tr><tr><td>Gerenciamento do Cronograma</td><td>5</td><td>15%</td></tr><tr><td>Gerenciamento dos Custos (Gastos)</td><td>1</td><td>3%</td></tr><tr><td>Gerenciamento da Qualidade (Padronização)</td><td>11</td><td>32%</td></tr><tr><td>Gerenciamento dos Recursos (Humanos, Materiais, etc.)</td><td>20</td><td>59%</td></tr><tr><td>Gerenciamento das Comunicações (Troca de informações com as partes interessadas)</td><td>23</td><td>68%</td></tr><tr><td>Gerenciamento dos Riscos (Prevenir a probabilidade de impactos negativos na Gestão)</td><td>6</td><td>18%</td></tr><tr><td>Gerenciamento das Aquisições (Compras, Convênios, Contratos, etc.)</td><td>2</td><td>6%</td></tr><tr><td>Gerenciamento das Partes Interessadas (Órgãos Públicos, Servidores, Comunidade, etc.)</td><td>9</td><td>26%</td></tr><tr><td></td><td>34</td><td></td></tr></table>	24 - Em quais dessas Áreas de Conhecimento você considera que os Gestores da SRE Diamantina devem se			Gerenciamento da Integração (Inter-relacionamentos)	16	47%	Gerenciamento do Escopo (Objetivos e Metas)	9	26%	Gerenciamento do Cronograma	5	15%	Gerenciamento dos Custos (Gastos)	1	3%	Gerenciamento da Qualidade (Padronização)	11	32%	Gerenciamento dos Recursos (Humanos, Materiais, etc.)	20	59%	Gerenciamento das Comunicações (Troca de informações com as partes interessadas)	23	68%	Gerenciamento dos Riscos (Prevenir a probabilidade de impactos negativos na Gestão)	6	18%	Gerenciamento das Aquisições (Compras, Convênios, Contratos, etc.)	2	6%	Gerenciamento das Partes Interessadas (Órgãos Públicos, Servidores, Comunidade, etc.)	9	26%		34	
7 - Há quanto tempo você trabalha na SRE Diamantina?																																																																																							
A menos de 1 ano	1	3%																																																																																					
Entre 1 e 3 anos	12	35%																																																																																					
Entre 4 e 10 anos	11	32%																																																																																					
Entre 11 e 20 anos	9	26%																																																																																					
Há mais de 20 anos	1	3%																																																																																					
	34																																																																																						
14 - Você se sente respeitado e reconhecido																																																																																							
Sim	22	65%																																																																																					
Às vezes	10	29%																																																																																					
Não	2	6%																																																																																					
	34																																																																																						
21 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da																																																																																							
Sim	21	62%																																																																																					
Não	13	38%																																																																																					
	34																																																																																						
24 - Em quais dessas Áreas de Conhecimento você considera que os Gestores da SRE Diamantina devem se																																																																																							
Gerenciamento da Integração (Inter-relacionamentos)	16	47%																																																																																					
Gerenciamento do Escopo (Objetivos e Metas)	9	26%																																																																																					
Gerenciamento do Cronograma	5	15%																																																																																					
Gerenciamento dos Custos (Gastos)	1	3%																																																																																					
Gerenciamento da Qualidade (Padronização)	11	32%																																																																																					
Gerenciamento dos Recursos (Humanos, Materiais, etc.)	20	59%																																																																																					
Gerenciamento das Comunicações (Troca de informações com as partes interessadas)	23	68%																																																																																					
Gerenciamento dos Riscos (Prevenir a probabilidade de impactos negativos na Gestão)	6	18%																																																																																					
Gerenciamento das Aquisições (Compras, Convênios, Contratos, etc.)	2	6%																																																																																					
Gerenciamento das Partes Interessadas (Órgãos Públicos, Servidores, Comunidade, etc.)	9	26%																																																																																					
	34																																																																																						

ANEXO A – PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA

Pesquisa de Opinião sobre a percepção dos Servidores da SRE Diamantina em relação a influência dos Gestores em sua Motivação.

Prezado Servidor,

Você está participando de uma pesquisa acadêmica, conduzida pelo mestrando João Paulo dos Santos, auxiliando-o na conclusão de sua Pós-graduação Stricto Sensu [Mestrado Profissional em Educação – PPGEd – UFVJM, em Diamantina-MG]. Esta pesquisa não tem viés político e, conforme a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, é caracterizada como pesquisa de opinião pública, em que suas respostas serão somente para análise científica e serão mantidas em sigilo. Lembrando que não há respostas certas ou erradas, o importante é sua opinião sincera. Agradeço sua valiosa colaboração e lhe desejo um ótimo dia!

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você deseja ler o Termo?

- ☐ Sim *Ir para "Termo de Consentimento".*
- ☐ Não *Ir para a pergunta 2.*

Termo de Consentimento

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada: "Pesquisa de opinião sobre a percepção dos servidores da SRE Diamantina em relação a influência dos gestores em sua motivação", em virtude de pesquisa acadêmica, conduzida pelo mestrando João Paulo dos Santos, auxiliando-o na conclusão de sua Pós-graduação Stricto Sensu [Mestrado Profissional em Educação – PPGEd – UFVJM, em Diamantina-MG] e coordenada pelo Professor Altamir Fernandes de Oliveira.

A sua participação não é obrigatória sendo que, a qualquer momento da pesquisa, você poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo para sua relação com o pesquisador, com a UFVJM ou com a SRE Diamantina.

Os objetivos desta pesquisa são: analisar os mecanismos de motivação para as Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais e a necessidade de formação dos gestores no eixo da gestão de pessoas. Caso você decida aceitar o convite, será submetido ao seguinte procedimento: responder a um questionário com 24 questões objetivas acerca da gestão da SRE Diamantina. O tempo previsto para a sua participação é de aproximadamente dez minutos.

Os riscos relacionados com sua participação são constrangimento, desconforto e identificação e serão minimizados pelos seguintes procedimentos: responder ao questionário no local e horário que o participante considerar mais adequado.

Os benefícios relacionados com a sua participação poderão ser indiretos, caso as possíveis contribuições sugeridas pelos pesquisadores sejam implantadas pela instituição.

Os resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em seminários, congressos e similares, entretanto, os dados/informações pessoais obtidos por meio da sua participação serão confidenciais e sigilosos, não possibilitando sua identificação. De acordo com a Resolução 510/16, caso desejar que sua identidade seja identificada, tal solicitação será providenciada pelos pesquisadores.

Não há remuneração com sua participação, bem como a de todas as partes envolvidas. Não está previsto indenização por sua participação, mas em qualquer momento se você sofrer algum dano, comprovadamente decorrente desta pesquisa, terá direito à indenização.

Observação: esta pesquisa não acarretará gastos financeiros para o participante.

Você receberá uma via deste termo onde constam o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação agora ou em qualquer momento.

103

Coordenador do Projeto: Altamir Fernandes de Oliveira
Endereço: Rodovia MGT 367 - Km 583 - nº 5000 - Alto da Jacuba, Diamantina/MG
CEP39100000.
Telefone: (38)3532-1200 Ramal: 8530

Declaro que entendi os objetivos, a forma de minha participação, riscos e benefícios da mesma e aceito o convite para participar. Autorizo a publicação dos resultados da pesquisa, a qual garante o anonimato e o sigilo referente à minha participação.

Informações – Comitê de Ética em Pesquisa da UFVJM
Rodovia MGT 367 - Km 583 - nº 5000 - Alto da Jacuba
Diamantina/MG CEP39100-000
Tel.: (38)3532-1240
Coordenadora: Prof.^a Simone Gomes Dias de Oliveira
Secretária: Cristina de Figueiredo Vieira
E-mail: cep.secretaria@ufvjm.edu.br

Concorda?

Concorda com os dizeres do Termo?

- ☐ Sim *Ir para a pergunta 3.*
☐ Não *Ir para "Não concorda?".*

Não concorda?

Como você não concorda com o Termo, não poderá continuar participando da pesquisa.

Pare de preencher este formulário.

Pesquisa de Opinião sobre a percepção dos Servidores da SRE Diamantina em relação a influência dos Gestores em sua Motivação.

Prezado Servidor,

Você está participando de uma pesquisa acadêmica, conduzida pelo mestrando João Paulo dos Santos, auxiliando-o na conclusão de sua Pós-graduação Stricto Sensu [Mestrado Profissional em Educação – PPGE – UFVJM, em Diamantina-MG]. Esta pesquisa não tem viés político e, conforme a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, é caracterizada como pesquisa de opinião pública, em que suas respostas serão somente para análise científica e serão mantidas em sigilo. Lembrando que não há respostas certas ou erradas, o importante é sua opinião sincera. Agradeço sua valiosa colaboração e lhe desejo um ótimo dia!

1 - Sexo

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2 - Faixa Etária

- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 34 anos
- ☐ 35 a 43 anos
- ☐ 44 a 52 anos
- ☐ 53 a 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

3 - Cor/Raça *IBGE

- ☐ Branca
- ☐ Preta
- ☐ Amarela
- ☐ Parda
- ☐ Indígena

4 - Escolaridade

- ☐ Ensino Fundamental - Cursando
- ☐ Ensino Fundamental - Completo
- ☐ Ensino Médio - Cursando
- ☐ Ensino Médio - Completo
- ☐ Ensino Superior - Cursando
- ☐ Ensino Superior - Completo
- ☐ Pós-Graduação Lato Sensu - Cursando
- ☐ Pós-Graduação Lato Sensu - Completo
- ☐ Pós-Graduação Stricto Sensu - Cursando
- ☐ Pós-Graduação Stricto Sensu - Completo

5 - Diretoria

- ☐ DAFI
- ☐ DIPE
- ☐ DIRE
- ☐ Gabinete

6 - Cargo

105

- ☐ Técnico (a)
- ☐ Analista
- ☐ Inspetor (a)
- ☐ FGD - Função Gratificada
- ☐ DAD - Direção e Assessoramento da Administração Direta
- ☐ Outro: _____

7 - Há quanto tempo você trabalha na SRE Diamantina?

- ☐ A menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 3 anos
- ☐ Entre 4 e 10 anos
- ☐ Entre 11 e 20 anos
- ☐ Há mais de 20 anos

8 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da SRE Diamantina se comunicam com os Servidores de forma eficaz, sabendo dar e receber Feedback?

- ☐ Sempre
- ☐ Com muita frequência
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

9 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da SRE Diamantina têm capacidade de negociação, demonstrando atitudes flexíveis em situações adversas?

- ☐ Sempre
- ☐ Com muita frequência
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

10 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da SRE Diamantina sabem aplicar e repassar os conhecimentos aos Servidores, ensinando e aperfeiçoando técnicas?

- ☐ Sempre
- ☐ Com muita frequência
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

11 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da SRE Diamantina têm um bom relacionamento interpessoal com a Equipe e sabem dimensionar a importância do ambiente de trabalho em situações de conflito?

- ☐ Sempre
- ☐ Com muita Frequência
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

12 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da SRE Diamantina têm criatividade, iniciativa e geram credibilidade e confiança na convivência diária?

- ☐ Sempre
- ☐ Com muita frequência
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

13 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da SRE Diamantina buscam a excelência, sustentados em valores Éticos e Morais, tendo uma Prática Profissional coerente com os discursos e comportamentos?

- ☐ Sempre
- ☐ Com muita frequência
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

14 - Você se sente respeitado e reconhecido profissionalmente pelos Gestores da SRE Diamantina no que diz respeito às suas qualidades, competências e problemas pessoais?

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não

15 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da SRE Diamantina, quando necessário, chamam a atenção dos Servidores com calma e neutralidade, em local apropriado?

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não

16 - Na sua opinião, você entende que a divisão do trabalho na Equipe é justa e ninguém trabalha mais que o outro?

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não

17 - Em que nível você se sente orientado por seu Gestor no trabalho?

- ☐ Bastante orientado
- ☐ Suficientemente orientado
- ☐ Pouco orientado
- ☐ Sem orientação

18 - Você toma iniciativa, faz sugestões de melhoria e discute suas metas e seu desempenho com seu Gestor?

- ☐ Sempre
- ☐ Com muita frequência
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

19 - Você tem autonomia para tomar decisões relacionadas as suas próprias tarefas?

- ☐ Total autonomia
- ☐ Alguma autonomia
- ☐ Nenhuma autonomia

20 - Você está satisfeito com o estilo de Gestão dos seus Superiores?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

21 - Na sua opinião, você entende que os Gestores da SRE Diamantina estão capacitados e têm formação adequada para desempenhar suas funções?

- ☐ Sim
- ☐ Não

22 - Quais, no seu entendimento, são os 5 (cinco) principais fatores que mais geram satisfação?

- ☐ Autonomia
- ☐ Capacitações e Treinamentos
- ☐ Estabilidade
- ☐ Gostar do que faz
- ☐ Instalações de trabalho
- ☐ Integração da Equipe
- ☐ Oportunidades
- ☐ Participação nas decisões
- ☐ Relação com os Gestores
- ☐ Ser ouvido
- ☐ Ser valorizado

23 - Quais, no seu entendimento, são os 5 (cinco) principais fatores, que na sua falta, geram insatisfação?

109

- ☐ Falta de Autonomia
- ☐ Falta de Capacitações e Treinamentos
- ☐ Plano de Carreira
- ☐ Não gostar do que faz
- ☐ Instalações de trabalho inadequadas
- ☐ Falta de Integração da Equipe
- ☐ Falta de Oportunidades
- ☐ A não participação nas decisões
- ☐ Relação com os Gestores
- ☐ Não ser ouvido
- ☐ Não ser valorizado
- ☐ Falta de Comunicação

24 - Em quais dessas Áreas de Conhecimento você considera que os Gestores da SRE Diamantina devem se especializar e atuar mais? Selecione apenas as 3 (três) que a seu ver, considera mais importantes.

- ☐ Gerenciamento da Integração (Inter-relacionamentos)
- ☐ Gerenciamento do Escopo (Objetivos e Metas)
- ☐ Gerenciamento do Cronograma
- ☐ Gerenciamento dos Custos (Gastos)
- ☐ Gerenciamento da Qualidade (Padronização)
- ☐ Gerenciamento dos Recursos (Humanos, Materiais, etc.)
- ☐ Gerenciamento das Comunicações (Troca de informações com as partes interessadas)
- ☐ Gerenciamento dos Riscos (Prevenir a probabilidade de impactos negativos na Gestão)
- ☐ Gerenciamento das Aquisições (Compras, Convênios, Contratos, etc.)
- ☐ Gerenciamento das Partes Interessadas (Órgãos Públicos, Servidores, Comunidade, etc.)

ANEXO B – TERMO DE COPARTICIPAÇÃO DA SRE DIAMANTINA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Superintendência Regional de Ensino Diamantina



TERMO DE COPARTICIPANTE

Os pesquisadores Altamir Fernandes de Oliveira e João Paulo dos Santos, vinculados a UFVJM, responsáveis pela execução da pesquisa intitulada **“Pesquisa de opinião sobre a percepção dos servidores da SRE Diamantina em relação a influência dos gestores em sua satisfação no trabalho”**, solicitam autorização para realização da referida pesquisa nesta instituição, que em caso de aceite passa a ser coparticipante do projeto. A autorização fica **amparada pela Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde, de 07 de abril de 2016**, que no Art. 1º dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta resolução e, conforme o parágrafo único, **não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP: I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados.**

Em resposta a solicitação:

Eu, Leonardo Aparecida Soares, ocupante do cargo de Diretor em Exercício na Superintendência Regional de Ensino Diamantina, autorizo a realização nesta instituição da pesquisa intitulada **“Pesquisa de opinião sobre a percepção dos servidores da SRE Diamantina em relação a influência dos gestores em sua satisfação no trabalho”**, sob a responsabilidade do pesquisador Altamir Fernandes de Oliveira, tendo como objetivo primário **analisar os mecanismos de satisfação para as Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais e a necessidade de formação dos gestores no eixo da gestão de pessoas.**

Afirmo que fui devidamente orientado sobre a finalidade e objetivos da pesquisa, bem como sobre a utilização de dados exclusivamente para fins científicos e que as informações a serem oferecidas para o pesquisador serão guardadas pelo tempo que determinar a legislação e não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato dos sujeitos e sigilo das informações.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo da infraestrutura necessária para tal.

Diamantina, 28 de novembro de 2018.

Leonardo Aparecida Soares
Diretor em Exercício da SRE Diamantina

Leonardo Aparecida Soares
MASP: 435452-8
Superintendente Regional de Ensino
SRE Diamantina - MG